

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИНСТИТУТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ,
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И
ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

А.П. ПАНФИЛОВА
**ИГРОТЕХНИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Интерактивные технологии
для обучения
и организационного развития
персонала

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2003

Рецензенты

доктор педагогических наук, профессор С. Г. Вершловский,
доктор философских наук, профессор Г. Л. Тульчинский

Уважаемый читатель!

Наступило время, когда во всех сферах науки, менеджмента, бизнеса происходят быстрые изменения. Специалистам необходимо так же быстро перестраиваться, овладевать новой компетентностью, осваивать новые умения и навыки. Традиционные методы обучения не справляются с такой задачей, так как их миссия - передать информацию, но она, к сожалению, успевает устареть до того, как обучаемые смогут ею воспользоваться. С учетом изменившейся за последние годы ситуации в образовательных центрах, готовящих специалистов широкого профиля, активно востребуются интерактивные технологии.

Данная книга посвящена интерактивным технологиям обучения и организационного развития персонала. Она проиллюстрирована разработками, которые сегодня актуальны и могут быть внедрены в учебный процесс. Автор надеется, что книга будет полезна как для начинающих преподавателей, осваивающих игротехнический менеджмент самостоятельно, так и для профессионалов, работающих в этой сфере деятельности.

Много лет назад я была начинающим преподавателем и на моем профессиональном пути встретились люди, которые помогли мне научиться интерактивным технологиям.

Выражаю глубокую признательность уважаемым:

профессору Рэму Федоровичу Жукову, который ввел меня в мир игропрактики, приобщил к игровому движению, творчески поддерживал все эти годы;

профессору Игорю Михайловичу Болотникову, заведующему кафедрой управления и экономики Санкт-Петербургской академии культуры, который в течение 15 лет по несколько раз в год отпускал меня учиться в школы-семинары по методам активного обучения и для проведения игр по всей стране;

профессору Надежде Ивановне Сергеевой, которая всегда верила в меня, конструктивно критиковала и давала полезные советы;

профессору Евгению Яковлевичу Зазерскому, ректору ЛГИК, моему научному руководителю, инициатору, спонсору моего обучения и многих игротехнических проектов, осуществленных мною.

Особую благодарность выражаю тем слушателям, коллегам и деловым партнерам, в общении с которыми я приобретала жизненный и научный опыт.

Все на свете любят игру; и люди самые благоразумные охотно отдаются ей, пока не увидят всех сопряженных с нею насилий, уловок, заблуждений, потери денег и времени, пока не поймут, что на нее можно затратить всю жизнь.

Ш. Монтескье

ВВЕДЕНИЕ

В начале XXI, информационного века ведущими ресурсами устойчивого развития общества становятся именно знания, их производство, передача и усвоение, что требует изменений во всей системе подготовки и переподготовки руководителей и специалистов.

Для того чтобы не отставать от требований времени в системе повышения квалификации, подготовки и переподготовки руководителей и специалистов, необходимо интенсифицировать образовательный процесс на основе внедрения в него **интерактивных технологий** обучения и организационного развития персонала, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей академические свободы преподавателю и слушателю в выборе образовательных форм и методов.

В соответствии с изменениями в образовании, естественно, должна изменяться ориентация в подготовке руководителей и специалистов с точки зрения их новой миссии. Управленческая и профессиональная деятельность в новых экономических условиях отличается установкой на демократизацию и партнерские отношения, то есть, скорее, на самоуправление, чем на авторитарное управление.

Руководители предприятий и специалисты в этих условиях все чаще используют коммуникацию в деловом партнерстве на основе глубокой аналитики конкретной ситуации. Наступило время менеджеров - коммуникаторов, и это не может не отразиться на системе их подготовки.

Изменение роли управленца, аналитика, коммуникатора состоит в организации многообразия деятельности, а не сужения ее простора. Следовательно, необходим переход от узкой специализации менеджера к универсализации и гуманизации его управленческого образования, способствующего ориентации менеджера во многих отраслях человеческой деятельности (в психологии менеджмента, информатике, организационном поведении, управлении человеческими ресурсами, андрагогике, коучинге и пр.), быстрой его перестройке и восприимчивости ко всему новому и постоянному раз-

витию, то есть речь идет о новой коммуникативной компетенции как руководителей, так и специалистов.

В связи со сказанным актуализируются проблемы иных подходов к управлению персоналом. Сегодня управление персоналом нужно рассматривать с позиций управления компетенцией всего предприятия с реализацией целей и практики ее, компетенции, приобретения, стимулирования и развития.

^правление компетенцией - это процесс сравнения потребностей предприятия с наличными кадг)О^ьш1^ре^урсамиивьюЪр~форм~и средств воздействия в соответствии (^потребностями данного предприятия^

Результатом сравнения потребностей предприятия и имеющихся ресурсов становятся не только перестановки, передвижения, найм, но и, в первую очередь, обучение, организационное развитие переподготовка персонала.

Управление компетенцией необходимо осуществлять как на уровне фирмы, например оценка и аттестация, развитие миссии фирмы, формирование корпоративной культуры, отработка фирменного стиля, обучение сотрудничеству, коллективному принятию решений, так и на уровне отдельной личности. На уровне личности управление компетенцией предполагает самооценку индивидом своих возможностей (наличие адекватных знаний, умений и навыков) в соответствии с требованиями занимаемой должности и принятие решения о повышении своей квалификации или переподготовке.

Обучение персонала — это не только расширение или изменение профессиональной компетентности специалиста, но и развитие чувства приверженности своему предприятию и личной ответственности за выполнение обязанностей, формирование его коммуникативной компетентности для эффективного взаимодействия с коллегами, клиентами и деловыми партнерами.

Любую организацию можно представить как сеть сотрудничающих и (или) соперничающих деловых партнеров. При реализации профессиональной деятельности одним менеджерам выгодно взаимозависимость людей организации и коллективный успех - и тогда необходимо постоянное и превентивное (относительно новаций) обучение персонала, другим или в других ситуациях - требуется индивидуальная выгода, проявление конкуренции.

Практика свидетельствует, что руководителей, нацеленных на управление компетенцией предприятия, в современных условиях не так уж много, особенно в учреждениях с государственным менеджментом. На предприятиях и фирмах с зарубежным менеджментом обучению не просто уделяется большое внимание, но и для достижения этих целей приглашаются профессионалы, владеющие игровы-

ми технологиями, тренингами, так как обучить реальному сотрудничеству и конструктивной работе с клиентами, техникам продвижения товара и эффективных продаж с помощью вербальных (информационных) стратегий, как показывает предшествующий опыт обучения, практически невозможно.

Особая роль в перестройке образования, как и прежде, отводится **профессорско-преподавательскому составу**. Авторитарными приказами внедрять инновации, как долгосрочную перспективу, практически невозможно. Этот процесс зависит от профессионального мастерства, творческого потенциала, инновационности самого преподавателя, от его психолого-педагогической и коммуникативной компетентности, мотивационной готовности и владения интерактивными технологиями.

Сегодня инновационная деятельность в образовании рассматривается не только как фактор повышения его качества и эффективности, основа развития всех сфер общественной жизни, но и как фактор повышения спроса на образовательные услуги и изменения мотивационной готовности взрослых к обучению. Таким образом, интерактивные технологии следует рассматривать как долгосрочные инвестиции в будущее.

Как свидетельствуют акмеологи {*акме* - вершина, *логос* - слово), специалисты по профессиональному развитию, главным стимулом к саморазвитию отдельного взрослого человека является изучение им самим результативности своего труда, диагностирование причин успехов и неудач, а также самостоятельная оценка меры продвижения в направлении достижения того результата, который он сам себе спрогнозировал и спланировал.

Именно в самостоятельности взрослого слушателя лежат корни ответственности преподавателя, работающего в системе повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов, за свою адекватность профессиональным требованиям и за педагогическое мастерство на современном уровне. Однако в реальной практике заметны существенные проблемы, тормозящие развитие педагогического процесса в инновационном направлении. К ним относятся, наряду с другими проблемами, **психологическая и игротехническая некомпетентность преподавателей**.

Этот вид компетентности включает, на наш взгляд, *коммуникативные* (лат. *communicatio* - передача и получение информации от одного лица к другому, общение между индивидами, основанное на понимании), *интерактивные* (англ. *interaction* - взаимодействие, воздействие друг на друга), *перцептивные* (лат. *perceptio* - восприятие, непосредственное отражение объективной действительности органами чувств) и *игротехнические* специальные знания и умения по

технологиям игрового имитационного моделирования (конструирование, подготовка и проведение).

Причины указанной некомпетентности преподавателей заключаются прежде всего в том, что этим знаниям и умениям, в основном инновационным, востребованным в последнее десятилетие, ранее в системе подготовки специалистов, в том числе и преподавателей, как правило, не обучали. А признаками такой некомпетентности у целого ряда преподавателей, как показывает практический опыт их обучения, являются неразвитые умения и навыки по следующим показателям.

Коммуникативная некомпетентность - непрестижное осуществление самопрезентации; наличие в речи назализации (негативных звуковых околоречевых сигналов: от «э-э-э-канья» до «слов-паразитов»); «родительские» нотки в высказываниях; незнание значения и содержания невербальных сигналов общения и неправильное их использование в ходе преподавания; недостаточные навыки вербализации, слабое владение техникой постановки вопросов и ответов на них и установления обратной связи для диагностики понимания информации слушателями «здесь и сейчас».

Интерактивная некомпетентность - невладение стратегиями взаимодействия со слушателями; неумение организовать командную работу, то есть правильно распределить игровые роли, четко сформулировать цели и задачи взаимодействия, сформулировать проблему, осуществить грамотно инструктаж, консультирование. Имеются трудности управления групповым взаимодействием, межличностными и деловыми конфликтами, возникающими на занятиях. Налицо также слабые навыки руководства дискуссией, полемикой, спором и проектированием более эффективных стратегий поведения взрослых слушателей.

Перцептивная некомпетентность - слабое знание коммуникативных типов обучаемых и технологий их диагностики; отсутствие умения формировать адекватный ситуации и аудитории визуальный имидж; невладение сенсорными каналами и «ключами доступа» к ним (вербальными и невербальными) и неумение их использовать в учебном процессе; низкий уровень эмоциональной культуры и слабая «психологическая защищенность» в напряженных ситуациях, неумение эффективно использовать приемы аттракции.

Игротехническая некомпетентность связана в основном: с отсутствием профессиональных знаний по интерактивным технологиям, их предназначению, специфике и принципам разработки и проведения; незнанием способов психологической поддержки играющих; неумением спроецировать «коммуникативное поле», невладением креативными приемами и слабыми навыками создания

на игровой «поляне» творческой атмосферы, недопониманием значимости образовательной результативности игровых технологий. Анализ многолетней педагогической практики показывает также, что нередко преподаватели делают попытки внедрять игровые технологии, не владея такой компетентностью, поэтому педагогические акценты зачастую связаны лишь с активностью обучаемых. Кроме того, встречаются ситуации, когда игровой метод, который появился в нашей стране еще в 1932 году (например деловая игра), некомпетентным преподавателем называется новой технологией, или в учебном процессе используется метод анализа ситуации или тренинг, а называется технология «деловой игрой».

В системе преподавания также широко распространена ошибка, связанная с некоторым педагогическим «популизмом», когда интерактивная технология внедряется не для научения или организационного развития персонала, а для решения исключительно игровых целей (например, тренинги «Испорченный телефон», «Мафия» или имитационная игра «Полет на Луну»). Зачастую их использование никаким образом не связано с содержанием темы занятия или с профессиональными намерениями преподавателя, не работает на дидактические, развивающие или аттестационные цели. Кроме того, вместо 15—25-минутного регламента, который необходим для такого рода интерактивных технологий, затрачиваются 2-3 часа учебного времени, при этом вводятся в заблуждение и слушатели, и работодатели, что также можно считать игротехнической некомпетентностью.

Образовательные и развивающие цели таких игр и тренингов чаще всего преподаватели не планируют. Коммуникативный процесс при таком обучении осуществляется в неполном и как бы «разорванном» виде, то есть: нет обучающей цели, значит, нет и ожидаемого результата, связанного с развитием умений, «на выходе»; не продуманы средства и каналы обеспечения педагогической результативности, следовательно, игра идет спонтанно и может привести к неожиданностям; не проводится обратная связь (что поняли? чему научились?), в результате не происходит извлечение опыта, уроков и т. д.

Исходя из сказанного актуализируется и вопрос, связанный с **дискредитацией игровых технологий**, внедряемых в систему образования преподавателями-«дилетантами». Взрослые обучаемые, прошедшие дилетантскую игровую практику, иногда отказываются участвовать в учебных играх у других специалистов, ссылаясь на имеющийся негативный опыт, в рамках которого их «унизили», или игра была примитивная, развлекательная, не связанная с профессиональной деятельностью, а учебное время потеряно.

Таким образом, очевидно, что интерактивным технологиям, а следовательно, и игротехническому менеджменту нужно серьезно

обучать самих преподавателей, то есть всех тех, кто обучает других людей и особенно в системе постдипломного образования.

Взрослые слушатели способны не только увидеть недостатки обучения, но и сказать об этом прямо в глаза тому, кто их обучает. Особенно это характерно для платных вузов, курсов и для системы повышения квалификации и получения второго высшего образования. Отсюда **коммуникативная и игротехническая компетентность обучающихся преподавателей** — это не просто ситуативная необходимость - это обязательное профессиональное требование, предъявляемое ко всем, кто намерен активизировать учебный процесс и управлять им.

Эта книга появилась в результате осознания того факта, что интерактивных технологий достаточно много и они по-разному используются, но специалистам-профессионалам редко удается поделиться друг с другом приобретенным опытом. Автор и попытался сделать именно это.

Литература по проблемам игр также существует, но она, как правило, или не дает полного представления обо всем многообразии игр и их специфике, так как в основном посвящена какой-то одной технологии, или является одной из частей - теоретической или практической, что не дает всей необходимой информации об играх начинающему специалисту и не позволяет ему самостоятельно пользоваться иллюстративными прикладными материалами.

Как же в такой ситуации преподавателю, желающему стать игротехником, определить, что такое интерактивная игра? Чем игра, например имитационная, отличается от обычного упражнения, от составления курсового проекта или от деловой игры? Ведь и в курсовом проекте обучаемый имеет дело с условным объектом и занят, в сущности, некоей абстрактной деятельностью, и в деловой игре, как правило, моделируется ситуация производственного характера. Чем отличается проблемная ситуация от кейс-технологии, ролевая игра от разыгрывания ситуации в ролях? Почему тренинг «Мафия» или имитационную игру «Полет на Луну» не следует, как уже было отмечено, называть деловыми играми и т.д.?

На многие перечисленные вопросы и сегодня в игротехнической литературе нет полноценных ответов.

Поскольку игр разрабатывается все больше и больше и многие современные авторы игр не задумываются о том, к какой технологии относится та или иная игра, и «легко» называют анализ любой ситуации деловой игрой, то назрела необходимость в описании учебных игр по каким-то конкретным признакам. Такие попытки, как уже было сказано, делались, но книги, где были бы рассмотрены вопросы интерактивного обучения во всем его объеме, то есть на уровне игротехнического менеджмента, на российском рынке сегодня отсутствуют.

Данное учебное пособие как раз и является такой книгой. Оно подготовлено на основе анализа литературы и более чем двадцатилетнего опыта автора по теоретическому исследованию, практической разработке и внедрению в процесс обучения (в том числе повышения квалификации и переподготовки персонала) методов игрового имитационного моделирования, как обучающего характера, так и многодневных поисково-апробационных игр по разработке инновационных концепций и решению проблем конкретных организаций и предприятий.

В предлагаемом учебном пособии автор делает попытку соединить сложные методологические аспекты интерактивных технологий с их разнообразными иллюстрациями и конкретными практическими рекомендациями преподавателям по их применению.

В связи со сказанным книга реализует несколько целей и задач.

Основная цель книги - показать историю возникновения и современное *многообразие интерактивных технологий*, весь комплекс материалов, относящихся к игротехническому менеджменту: от постановки учебных целей до выбора средств и достижения ожидаемого результата.

В системе повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов слишком часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда преподаватели привержены проверенным, надежным и потому достаточно удобным для внедрения в учебный процесс методам без понимания того, что существуют и другие, зачастую лучшие методы, которые больше подходят для достижения учебной цели в данной конкретной ситуации.

Являясь специалистом в сфере управления персоналом, психологии менеджмента, деловой коммуникации и репутационного менеджмента, автор данного пособия отдает предпочтение тем играм, ситуациям и упражнениям, содержание которых в основном касается именно этих проблем подготовки руководителей и специалистов. Это главным образом тренинги и игры по коммуникативной компетентности, межличностному взаимодействию, лидерству, конкуренции, кадровому менеджменту, переговорам, принятию управленческих, профессиональных и творческих решений. Однако многие из описанных технологий можно использовать для обучения и по другим проблемам и профессиям, например журналистике, маркетингу, рекламе, связям с общественностью, экономике, банковскому, выставочному делу, юриспруденции и т.д. Так, авторская игра «ЗАПРОС» (защита проектов слушателей) уже многие годы используется как в менеджменте, так и в экономике, как в выставочном бизнесе, так и в работе с клиентами и деловыми партнерами.

Вторая цель пособия - *помочь начинающим преподавателям А* с внедрением и освоением интерактивных технологий.

Каждый преподаватель найдет здесь необходимые материалы для разработки и внедрения в учебный процесс интерактивных технологий и управления ими, процедуры их проведения и возможности анализа результатов, с одновременным указанием на присущие этим технологиям преимущества и ограничения, а также методические советы и разнообразные игротехнические приемы, которые можно использовать как в готовом виде, так и модифицируя или трансформируя их под свой предмет, учебные цели, временные возможности и аудиторию слушателей.

Третья цель пособия связана с привлечением внимания Л преподавателей к *образовательной* *активных технологий результативности инте-*

Автор считает, что до тех пор, пока такая результативность не будет выявляться, деловая игра, как технология обучения персонала, все время будет считаться «новой», а следовательно, не очень желанной и дорогостоящей.

В то же время семидесятилетний опыт применения деловых игр в нашей стране (юбилей отмечался в 2002 г.), в том числе и в системе обучения и повышения квалификации, дает все основания «играющим» преподавателям выявлять (замерять на основе обратной связи с обучаемыми) не только степень их активности и удовлетворенности, что, несомненно, также важно, но и определять действительно образовательные результаты. К последним относятся в первую очередь такие, как степень формирования умений и навыков, творческого и интеллектуального развития обучаемых, изменение их мотивации, приобретение ими инновационного практического опыта по решению профессиональных проблем.

Уважаемый читатель!

Книга, которую Вы держите в руках - это Ваш путеводитель по океану игр, практическое руководство по интерактивным технологиям. В книге предпринята попытка дать развернутую характеристику каждой технологии, выявить ее специфику и описать методику подготовки и проведения в системе обучения и организационного развития персонала.

Книга проиллюстрирована конкретными разработками игр, тренингов и ролевых упражнений, как авторских, так и описанных в специальной и потому малодоступной литературе, с методиче-

скими рекомендациями преподавателю по их проведению и преодолению возможных трудностей.

Для удобства изложения материал книги представлен отдельными модулями — главами, в каждой главе рассматривается лишь один из видов интерактивных технологий.

Внутри каждой главы материал построен так, что сначала рассматриваются теоретические вопросы технологии, ее преимущества и неудобства внедрения, затем описываются практические разработки.

В конце каждой главы представлена аннотированная литература по использованным иллюстрациям.

Кроме того, в начале книги рассмотрены вопросы истории игрового движения в нашей стране, даны характеристики интерактивного обучения, его методологические преимущества, а в конце, в последней ее части, предложены разнообразные игровые роли и игротехнические приемы и техники, помогающие преподавателю начать игру, то есть «погрузить» в игровой процесс участника и закончить, то есть «выгрузить» из игры, осуществить обратную связь.

В последней главе книги описываются функции специалиста по игротехническому менеджменту, даются практические рекомендации по управлению возникающими на игровых занятиях сложными ситуациями, связанными с «тупиковыми» обстоятельствами и «трудными» участниками игр.

Завершается книга заключением, в котором автор размышляет об образовательной результативности интерактивных технологий обучения и организационного развития персонала, требованиями к преподавателю-игротехнику, глоссарием, включающим основную профессиональную лексику, и списком литературы по теоретическим и практическим вопросам в области интерактивных игр.

Итак, *эта книга для тех, кто учит и помогает учиться другим:*

=> преподавателей системы высшего и постдипломного образования;
=> руководителей, ответственных за обучение подчиненных; => сотрудников учебных центров при предприятиях, организациях и фирмах;
=> менеджеров по персоналу;
=> независимых тренеров, инструкторов, консультантов; => психологов и учителей образовательных учреждений, а также для всех инновационных специалистов.

Автор верит, что книга поможет преподавателю не только разобраться в разнообразии методик интерактивного обучения, но и, корректно их называя, выбрать именно ту технологию, которая нужна для его целей, и профессионально грамотно применить ее в учебном процессе, обучаясь на уже имеющемся опыте чужих проб и ошибок.

Желаю профессионального успеха!

Мы, смертные, достигаем бессмертия
в остающихся после нас вещах,
которые мы создаем сообща.

А. Эйнштейн

Глава I

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧАЮЩИМ ТЕХНОЛОГИЯМ

ИНТЕРАКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Современное состояние качества обучения профессионалов и требования рынка труда предполагают внедрение научно обоснованных и экспериментально проверенных нововведений в технологии обучения, которые должны стать важным средством повышения квалификации руководителей и специалистов, способствовать ломке традиций, не оправдавших ожидания, избитых стереотипов педагогической деятельности.

Известны три типа инновационных подходов к образовательным технологиям:

радикальные: попытка перестройки всего процесса обучения на основе компьютерной технологии;

комбинаторные: соединение ранее известных элементов (новый метод обучения как необычное сочетание известных приемов и способов);

модифицирующие (совершенствующие): улучшение, дополнение имеющейся методики обучения без существенного ее изменения.

Разработка инновационных моделей обучения, как правило, связывается с несколькими видами деятельности:

1) поиски по линии **репродуктивного обучения** («индивидуально предписанное обучение», «персонализированная система обучения», «бригадно-индивидуальное обучение»), конкретно-дидактическая база которого связана с развитием программированного обучения;

2) поиски по линии **исследовательского обучения**, в рамках которого учебный процесс строится как поиск познавательного-прикладных, практических сведений (новых инструментальных знаний о способах профессиональной деятельности);

3) **модель учебной дискуссии**, характерными чертами которой являются, прежде всего, ознакомление каждого участника с теми сведениями, которые есть у других; поощрение разных подходов к

одному и тому же предмету обсуждения; сосуществование различных точек зрения по обсуждаемым вопросам; возможность критиковать и отвергать любое из высказываемых мнений; побуждение участников к поиску группового, как правило компромиссного, соглашения в виде общего решения;

4) **организация обучения на основе игровой модели**, предполагающей включение в учебный процесс имитационного и ролевого моделирования, тренингов и упражнений.

Применительно к тем организациям, которые не просто работают или выживают в условиях рынка, но и являются конкурентоспособными, а следовательно, управляют компетенцией предприятия и обладают развитой маркетинговой ориентацией, наиболее актуальными инновациями для обучения их персонала являются технологии третьей и четвертой моделей. Обе эти модели обучения тесно взаимосвязаны, так как практически все игровые технологии строятся на внутригрупповой и межгрупповой дискуссии.

В свою очередь, организация дискуссионного взаимодействия обучаемого персонала возможна лишь путем широкого внедрения **игровых технологий обучения**, дающих возможность формировать такую профессиональную компетентность руководителей и специалистов, которая как раз и позволяет эффективно работать в условиях рыночной экономики и поддерживать свою конкурентоспособность.

Для того чтобы продуктивно участвовать в разного рода дискуссиях, осуществлять внутригрупповое взаимодействие, эффективно обмениваться информацией, необходимо владеть, как уже отмечалось, коммуникативной компетентностью, которая является ведущей составляющей труда любого профессионала, работающего в системе человеческих отношений: руководителя, специалиста и преподавателя, их обучающего.

Овладеть функциями, моделями, технологиями и средствами делового общения, то есть коммуникативной компетентностью на уровне практических умений и навыков за короткий срок возможно лишь через игровые технологии интерактивного характера.

К интерактивным относятся те обучающие и развивающие личность игровые технологии, которые построены на целенаправленной **специально организованной** групповой и межгрупповой **деятельности**, «обратной связи» между всем^ ее участниками для достижения взаимопонимания и коррекции учебного и развивающего процесса, индивидуального стиля общения на основе рефлексивного анализа («здесь» и «сейчас»).

Интерактивное обучение основано **на собственном опыте участников** занятий, их прямом взаимодействии с областью осваиваемого

опыта. На игре или при анализе ситуаций не даются готовые знания, обучаемые побуждаются к самостоятельному поиску информации разнообразными игротехническими средствами.

В интерактивном обучении существенно, по сравнению с традиционными технологиями, *меняется роль преподавателя*. Его активность уступает место активности самих обучаемых, а задача организатора игры - лишь управление всем игровым процессом обучения и развития, через организацию взаимодействия участников, создание условий для их инициативы и творческого поиска эффективных решений конкретных ситуаций.

Собственный практический опыт слушателя - это лишь предпосылка для начала поиска новой информации, условие для ее анализа и получения иных результатов, диагностика и прогнозирование которых позволяют улучшить уже имеющийся опыт.

Интерактивное обучение предполагает также **внутригрупповую** и **межгрупповую активность слушателей**. Практически любая интерактивная технология «провоцирует» физическую, социальную и познавательную активность обучаемых и каждая из них значима для достижения планируемых результатов в соответствии с поставленными игровыми, учебными и развивающими целями.

Физическая активность слушателей отвечает учебным целям изменения в физическом окружении и в пространственной среде, меняет образ действий (способы обучающей деятельности) партнеров по игровому взаимодействию, например:

- меняют рабочее место,
- пересаживаются,
- делают презентацию у доски, перед аудиторией,
- работают в малой группе,
- участвуют в пленуме,
- говорят,
- пишут,
- слушают,
- созидают,
- рисуют, лепят,
- выполняют те или иные физические действия для релаксации и т.д.

Социальная активность участников интерактивных игр проявляется в том, что они инициируют отвечающее учебным и развивающим целям взаимодействие друг с другом, приемы и техники обмена информацией, способы общения с организатором игры, с экспертами, например:

- выбирают стратегии взаимодействия,
- задают вопросы,

- отвечают на вопросы,
- обмениваются мнениями, репликами, комментариями,
- выступают в роли «обучаемого»,
- выступают в «игровой» роли,
- выступают в роли «эксперта» или «компетентного судьи» и т.д.

Познавательная активность участника интерактивной игры проявляется в инициировании отвечающей учебным целям постановки вопросов, определении способов диагностики и анализа материалов игры, изложении или презентации новых результатов, оказании влияния на содержание самой технологии обучения и организационного развития, например:

- обучаемые сами формулируют проблему и ее постановку,
- сами определяют способы решения проблемы, трудности, «тупика»,
- сами находят решение проблемы,
- корректируют материалы, предлагаемые организатором игры,
- вносят поправки, дополнения,
- выступают как один из источников профессионального опыта,
- предлагают рекомендации, вырабатывают советы,
- создают программу или проект и обосновывают его.

На интерактивных играх слушатели должны не только осваивать информацию, обучаться, но и *решать проблемы*. Обучение и решение проблем - часть непрерывного, длиною в целую человеческую жизнь, процесса пересмотра установок, ценностей и убеждений, который осуществляется через постоянное взаимодействие новой информации слушателя с тем, что ему уже известно.

Интерактивные технологии — имитационные и деловые игры, ролевые упражнения и тренинги, анализ ситуаций и игровое проектирование обеспечивают для специалиста своего рода «фундамент», с которого начинается строительство нового мира, нового образовательного пространства.

Для осуществления этих действий выделяется специальная территория, так называемое «*игровое или коммуникативное поле*». После многократного проигрывания эта территория становится знакомой для слушателей: параметры действий заданы, описаны роли и процедуры, сформулированы правила, определены начало и конец, возможные последствия.

На таком игровом «фундаменте» осуществлять обучение удобно и интересно, интерактивные технологии, как правило, хорошо вписываются в любую учебную программу, не мешая традиционному способу обучения (лекции, семинары, практические и контрольные работы). Однако процесс этот зачастую проходит болезненно, так как открыть новое пространство невозможно, не покинув

старое, а среди взрослых обучаемых достаточно много людей консервативного склада.

Мотивы к изменению (включая мотивацию к обучению) специалисты по Интерактивным играм делят, в основном, на три группы:

— *желание* — для сохранения власти — всеми доступными средствами контролировать ситуацию, себя и деловых партнеров по мере того, как их «перетасовывает» жизнь;

— *потребность* постоянно приспосабливать личные взаимоотношения с руководителями, коллегами и подчиненными к меняющимся обстоятельствам;

— *вызов*, который бросают интеллекту и активности руководителя или специалиста возникающие проблемы.

Интерактивное обучение, как правило, предполагает решение проблем, связанных с профессиональной деятельностью, карьерой, человеческими взаимоотношениями и личными трудностями. В игре эти решения связаны с победой одних и «поражением» других.

У разных людей мотивации, связанные с необходимостью «выиграть игру», проявляются по-разному и в различной пропорции. Одни участники ценят в игре общение, другие - соревнование и возможность не только реализовать, но и продемонстрировать свой интеллектуальный или профессиональный потенциал. Одни развивают свой аналитический потенциал и логическое мышление и поэтому предпочитают игровое проектирование или деловые игры, другие - креативность, им импонируют методы генерирования идей и имитационные игры, третьи - конкретные умения и навыки и для них предпочтительнее тренинг и ролевые игры и т.д.

Преимущество интерактивных технологий в том и заключается, что они пробуждают у обучаемого весь спектр чувств и ощущений, связанных с конкуренцией, властью (лидерством), взаимоотношениями с людьми и решением профессиональных и личностных проблем.

Наш опыт преподавания с помощью интерактивных технологий, охватывающий, как уже было отмечено, более двадцати лет, показывает, что именно эмоциональная, или чувственная, составляющая игр позволяет обучаемым не только включаться в игровой процесс, «погружаться» в него, но и переживать все то, что происходит в ходе игры. Это наилучшим образом влияет на мотивацию к обучению и личностному развитию.

Однако взрослые люди не всегда могут позволить себе участвовать в играх, которые не дают возможности осваивать новую информацию, а эмоциональные «уроки» не всегда признаются ими значимыми. Как уже было отмечено во введении, это не является

взрослых. Игра позволяет ее участникам быстрее адаптироваться, почувствовать себя частью группы, равноправным партнером.

Принцип упражнения. Научно доказано, что люди запоминают что-либо гораздо лучше, если это связано с каким-нибудь видом физической или умственной активности. Поскольку интерактивные игры и анализ ситуаций неизменно требуют включенной активности, они ярко отражают важность упражнения для изучения процесса повторения. Коллективное обсуждение проблемы позволяет участникам игры с разных сторон рассмотреть обсуждаемый вопрос, убедить других в своей точке зрения, выслушать позицию партнеров по команде, а затем и всех участников игрового комплекса, достичь планируемой цели.

Принцип подготовленности. Этот принцип касается индивидуальной мотивации участников игрового обучения и их внутреннего желания сделать все возможное для решения проблемы или разработки конструктивного проекта. Интерактивные игры должны быть сориентированы на участников, то есть учитывать их познавательные и прагматические интересы, время учебы (удобно ли оно) и подготовленную пространственную среду («игровое поле»).

Принцип ассоциации. Этот принцип всегда был базовым для обучения вообще и для обучения взрослых в частности. Речь идет о том, что усвоение новых сведений становится более эффективным, если оно базируется на уже имеющейся или вновь собранной информации. Человек двигается от «известного» к «неизвестному» простым способом. Новое знание «нанализуется» на старое или отталкивается от него, добавляется к уже имеющимся знаниям и умениям.

Принцип общения. Интерактивная игра или тренинг позволяют их участникам чувствовать себя принятыми в группу и активно принимающими других, пользоваться доверием и пониманием группы и не бояться доверять другим людям. В игре работает механизм взаимопомощи, действует обратная связь, что позволяет участникам узнать мнение других участников игры о себе, о своей манере или стиле общения.

В групповом взаимодействии оттачиваются коммуникативные умения, экспериментируется выбор стратегий взаимодействия и моделей общения, снимаются стереотипы, отрабатывается свой коммуникативный репертуар, основные сценарии общения с разными людьми, происходит научение сотрудничеству, развивается партисипативный (соучаствующий) стиль.

Принцип достижения ожидаемого результата. Учебная интерактивная технология должна носить деловой характер, то есть быть полезным для научения инструментом, приводить к образователь-

ной результативности. Проведение игр на занятиях в системе повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов для того только, чтобы «убить время» или вызвать эмоциональный азарт, недопустимо.

Каждая игра, упражнение, ситуация, тренинг должны быть направлены на достижение обучающих или организационно и лично развивающих целей, на приобретение знаний, умений и навыков профессионального, управленческого, психологического характера, то есть на развитие компетентности в той или иной сфере человеческих отношений. Именно *прагматический характер игрового обучения* привлекает интерес взрослой аудитории. Следовательно, разумное сочетание преимуществ игры и полезной информации позволит сделать обучение с помощью интерактивных технологий интересным и целенаправленным.

Таким образом, становится очевидным, что в таком контексте обучение и организационное развитие руководителей и специалистов можно рассматривать, прежде всего, как эталон, модель некоторого нового состояния личности профессионала, которой он сам стремится достичь и которая дает ему возможность **качественно иначе осознавать самого себя** и организовывать свое поведение в постоянно изменяющемся мире, с учетом ожиданий тех, кем он управляет и с кем взаимодействует. Эта модель динамична, она вызывает необходимость постоянно осваивать не только инновационные знания, но и новые, прогрессивные технологии управления и обучения.

Все сказанное позволяет нам обратиться к описанию интерактивных технологий, привести их виды, характеристики, принципы разработки, организации и проведения. При этом автор, будучи преподавателем-практиком, не ставил цель создать принципиально новую классификацию игровых технологий или просто добавить еще одну, это дело ученых-теоретиков.

В книге осуществлено разумное, с точки зрения автора, структурирование информации, позволяющее выявить специфику как самой интерактивной технологии, так и процедуры ее внедрения в учебный процесс.

Поскольку **теория игропрактики** (имеются в виду не вообще игры досуговые, спортивные и т.д., а игры деловые, обучающие) начала развиваться лишь в 1980-е гг. и на сегодняшний день носит преимущественно научно-методический характер, постольку анализ интерактивных технологий в пособии будет осуществлен как методически-информационный.

Для того чтобы показать, что многое из того, что сегодня в практике обучения относится к «инновационным» технологиям - это «хорошо забытое старое», обратимся к истории игр.

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ ИГРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Авторы учебников по деловым играм, справедливо уподобляя целенаправленное обучение труду, все же отличают его от игровой деятельности. Игровое обучение происходит в рамках ситуации, имитирующей профессиональную деятельность и носящей условный характер. Игровая деятельность зачастую кажется непродуктивной, так как ее результаты отсрочены во времени и выражаются в виде умственных знаний, умений, навыков, опыта, поведения и образа мышления, которые весьма трудно замерить.

На протяжении многих лет игра привлекала внимание лишь педагогики и возрастной психологии детства, а широкое применение она нашла в военной стратегии подготовки кадров.

Считается, что первые серьезные игры людей были военными играми, а *игра в шахматы* — это «предок» современных имитационных игр. Известно, что Наполеон готовился к сражениям, втыкая в географическую карту булавки с разноцветными головками, обозначая места расположения войск своих и противника, гипотетически «разыгрывая» предстоящие сражения. В воспоминаниях маршала Г.К. Жукова командно-штабные учения (игры) занимают почетное место в выработке решений. Военные игры продолжают совершенствоваться и применяться во всех армиях и военных блоках. Военные маневры - это тоже игры с особыми правилами. Мощь игрового имитационного моделирования повлияла на политическую жизнь, когда выяснилась невозможность выигрыша в глобальном ядерном конфликте.

В России дидактические игры появились уже в конце XVIII в. В 1793 г. была издана игра Хамова по освоению детьми азбуки в процессе игры, а в 1886 г. игра капитана Н.А. Сыкалова для обучения солдат уставу царской армии.

В разные годы игра привлекала к себе пристальное внимание исследователей и практиков в различных областях профессиональной деятельности.

Исторический подход к развитию игры как специфической формы деятельности отражен в работах не только психологов, но и педагогов, социологов, философов. На основе различных исследований игрового поведения были разработаны разносторонне направленные игровые методики обучения и подготовки кадров. При всем их различии главной отличительной чертой этих методик яв-

ляется протекание обучения при определяемой условностью ситуации неосознанности настоящих целей деятельности.

История деловых и имитационных игр представлена в ряде отечественных трудов.

Известные исследователи методов активного обучения Я.М. Бельчиков и М.М. Бирштейн отмечают, что деловые игры впервые были разработаны и применены в нашей стране в 1932 году. Их создание было откликом на потребность промышленности, первый опыт проведения производственных игр сразу же получил признание и бурное развитие. Метод был подхвачен многими промышленными предприятиями и использован для ускорения управления предприятиями - быстрого освоения вводимой в то время новой диспетчерской системы управления. Деловые игры применялись для апробации проектов диспетчерской системы и одновременно с целью подготовки специалистов к работе при проектируемой перестройке управления.

Существовавшие в то время наркоматы (например, энергетики и электрификации) использовали деловые игры как инструмент для повышения квалификации и аттестации своих специалистов.

Наркомат высшего образования предложил применить деловые игры в учебном процессе промышленных академий и вузов и санкционировал развертывание научно-исследовательских работ по игровому моделированию.

Была разработана методика проведения производственных игр, создана их первая классификация и намечены перспективы развития и использования.

Рождение игр в нашей стране было обусловлено производственной необходимостью. Когда вводились в строй отечественные гиганты индустрии (Харьковский и Сталинградский тракторные заводы, Уралмаш и пр.), пусковой период проходил с большим числом неполадок и намного затягивался. Заводы были оснащены оборудованием, укомплектованы рабочими и инженерно-техническим составом, а план производства не выполнялся.

Именно в этой ситуации правительство обратилось к научно-исследовательским институтам, в частности к Ленинградскому инженерно-экономическому институту (ЛИЭИ) с предложением помочь пуску новостроек. Для осуществления этой цели в институте была создана «группа пуска новостроек». Бригадами этой группы был проведено развернутое обследование пускового периода ряда новостроек и изучены причины пусковых неполадок, затем составлены или доработаны проекты по вопросам организации производства в пусковом периоде. В результате проведенного исследования было установлено, что одна из важнейших причин задержки

пуска крылась в неумении создавать новые предприятия, в частности заводы-гиганты, а также в отсутствии опыта руководства такими проектами у руководителей строек.

Именно в этот период М.М. Бирштейн предложила обучать руководящий персонал пуску данной новостройки априори, до ее действительного запуска, по аналогии с тем, как готовили военные своих начальников на специальных военных играх.

Практика тех лет показала, что методика военных игр, имеющих более чем двухсотлетнюю историю, не могла быть прямо перенесена на «пусковую» игру. Здесь работали совсем другие механизмы. Перемещения в пространстве, хорошо отработанные в военных играх на картах и планах, оказались невозможными для предприятия.

В связи со сказанным, инициаторам этого проекта для игры с руководителями требовалось отражение всей совокупности производственно-технических показателей: количественного и качественного выпуска продукции, степени использования оборудования, движения незавершенного производства, квалификации работающего персонала и др. Кроме того, при имитации пуска необходимо было детально прорабатывать чисто производственные моменты: загрузка оборудования, освоение норм выработки, использование незавершенного производства, использование рабочего времени, наличие бракованной продукции и преодоление дефектов и многое другое. Все эти проблемы были тесно взаимосвязаны, поэтому было целесообразно решать их одновременно.

Все перечисленное потребовало разработки такой технологии, которая позволила бы в конечном итоге не только обучить руководителей, но, в конце концов, осуществить запуск предприятия. С этой целью и была разработана М.М. Бирштейн **первая** отечественная производственная **игра «Пуск цеха»**, которая уже 23 июня 1932 года была проведена на базе института. Тема игры - «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного Литовского завода пишущих машин в пусковом периоде» (сокращенно - «Пуск цеха»). Уже в эти годы термин «игра» занял прочное место и сочетался с уточняющими понятиями «пусковая», «диспетчерская», «аварийная». Сами организационно-производственные испытания и были, в сущности, военными, мобилизационными играми.

Как отмечают теоретики и практики игр Я.М. Бельчиков и М.М. Бирштейн, это была не только первая деловая игра в СССР, но и, как выяснилось позже — первая в мире. В 30-е годы в стране было создано и внедрено около 40 игр разного характера, назначения и тематики. В 1933-1934 гг. на советских предприятиях широ-

ко внедрялась новая для того времени система оперативного руководства - диспетчерская.

Как свидетельствует анализ истории деловых игр в нашей стране, для получения навыка в диспетчерском маневрировании, в работе с аппаратурой и новой документацией был создан другой класс игр - диспетчерские игры.

Практика игрового проектирования тех лет позволяет отметить, что она способствовала экспертизе качества проекта диспетчеризации, вносила необходимые коррективы до его внедрения, обеспечивала потенциальным диспетчерам необходимый профессиональный тренинг.

Игры по подготовке диспетчеров проводились на специальных курсах повышения квалификации, а также непосредственно на самих предприятиях для апробации проекта перехода на новую систему и далее в учебных заведениях, обучающих студентов по проблемам организации производства.

История игр свидетельствует, что в машиностроении диспетчерские игры впервые были проведены на заводе имени В.Р. Менжинского в Москве в 1933 г. От диспетчеров требовалось на основе анализа сложившейся ситуации осуществить соответствующие действия, необходимые мероприятия, иногда довольно сложные, с участием всей диспетчерской службы - цеховой и общезаводской.

Экспертизу принимаемых решений на этой деловой игре осуществляли директор завода, технический директор и начальник отдела организации производства, находившиеся в центральной диспетчерской и слышавшие все распоряжения играющих через коммутатор.

Эффект от проведения указанных игр на данном предприятии был весьма значительным, а полученный на этих играх опыт послужил фундаментом для аналогичных игровых разработок.

В 1936 г. была создана и проведена по заданию Наркомата легкой промышленности в Ленинградской промышленной академии имени СМ. Кирова деловая игра **«Красный ткач»**. Целью данной игры было:

- 1) осуществление игрового моделирования в масштабе предприятия;
- 2) проверка соответствия решений, принимаемых в игре, решениям в аналогичных ситуациях, принимаемым на производстве;
- 3) создание учебной деловой игры для оканчивающих промакадемию с тем, чтобы она дала им некоторый опыт принятия решений при возникновении особо сложных ситуаций на предприятии.

Игра «Срочный перевод ткацкой фабрики «Красный ткач» на другой ассортимент» получила свое название по наименованию

фабрики, в диспетчерских помещениях которой она проходила в декабре 1936 г. В игре участвовали оперативная группа, состоявшая из начальников трех цехов (приготовительного, аппаратно-прядильного и ткацкого) и главного диспетчера (зав. производством), а также методическая группа (два посредника, два консультанта, технический работник, стенографистка, оказывающая помощь руководителю игры).

Игра продолжалась 5 дней 30 часов и проходила в несколько этапов: вступление в должность, проверка и коррекция программы, оперативное руководство, разбор игры.

К той же группе игр относились, например, деловая игра по перестройке швейной фабрики на основе стахановского движения и получения в связи с этим задания по повышению производительности труда на 200% (1937 г.), деловая игра по быстрой перестройке машиностроительного производства завода «Пневматика» в связи с реконструкцией (1939 г.) и др.

В дальнейшем игровое движение имело некоторое продолжение. Так, в 1934-1935 гг. были проведены **проектировочные диспетчерские игры**. Они проводились, как правило, с участием фактических руководителей производства.

В 30-е годы широко распространились и **аварийные игры**. Необходимость в них возникла в связи с большим количеством крупных и мелких аварий на электростанциях. Первая такая игра была проведена на Шатурской электростанции в 1933 г. Затем аварийные игры стали широко применяться сначала в Мосэнерго, а позже и в других местах. В ходе игры воспроизводились действия руководящего персонала по ликвидации определенной аварии, вызвавшей комплексные нарушения нормальной эксплуатации системы, целостности оборудования и электроснабжения потребителей.

С декабря 1934 г. проведение аварийных игр в энергетике регламентировалось приказом по Главэнерго. Было предложено, в частности, обеспечить условную обстановку для таких игр - проводить их на специальных моделях щитов для диспетчеров, дежурных по станциям и пр. Такой опыт проведения игр был принципиально новым.

Цель аварийных игр в энергетике в большинстве случаев заключалась в повышении или проверке квалификации работающего персонала. Частично игры преследовали и научно-исследовательские цели: многократное проигрывание одной и той же аварии позволяло выявить наилучшие способы ее ликвидации, а также и предотвращения. Например, многократно проигрывался аварийный эпизод, происшедший 16 августа 1936 года в Москве и лишивший на 30 минут электроэнергию весь город.

Сказанное свидетельствует, что аварийные игры 30-х гг. на электростанциях явились прообразом деловых игр (как производственных, так учебных и аттестационных) на тренажерах разного типа. Нельзя не отметить, что принципы проектировочных игр 30-х гг. были затем использованы и в современных проектировочных играх (например, в деловой игре «АСУ - проект» и многих других).

В 1938 г. деловые игры в нашей стране были запрещены, как и кибернетика, генетика и некоторые другие разделы науки.

В эти же годы в научно-технических журналах начали появляться статьи о зарубежном опыте игрового моделирования (пока в нашей стране игры были запрещены, за рубежом, в частности в США, они эффективно развивались). В США в конце 50-х гг. были «изобретены» заново деловые игры как метод в связи с решением проблемы снабжения армии, и интерес к ним начал быстро развиваться во всем мире.

Первая деловая игра в США (АМА) была создана в 1956 г. Темой ее был взят один из актуальнейших вопросов страны - развитие крупной производственной компании в течение 4-5 лет. Развитие это происходит в острой конкурентной борьбе, сопровождается всякого рода неполадками, перебоями в снабжении, кризисом сбыта и т.п. Первый эксперимент с данной игрой проводился при участии 20 крупнейших фирм. Игра сразу же получила в США широкое признание. Было создано много ее модификаций. В эти же годы именно в США создали первую машинную игру с использованием ЭВМ.

По инициативе американского теоретика и создателя многочисленных игр (Richarda Duke) стал выходить международный журнал «Имитация и игры» («Simulation and Games») и было создано международное общество (ISAGA).

Второе рождение наших отечественных игровых технологий началось лишь в конце 60-х годов с *деловой игры «Реформа»*, разработанной известным ленинградским экономистом, профессором *И.М. Сыроежким* и впервые после войны с успехом проведенной со студентами ЛГУ.

В начале 70-х гг. деловые игры начинают применяться в ряде институтов. В ИПК СССР в 1972 г. создается *первая кафедра «Деловые игры»* (*Р.Ф. Жуков*). ИПУ АН СССР изобретает серию «простых» деловых игр для исследования принципов управления активными системами (*В.Н. Бурков*). В ЦЭМИ АН СССР разворачиваются научно-исследовательские работы по имитационному моделированию управления (*Ю.В. Геронимус*). В ЛИМТУ (*А.Л. Лифишиц*) и в его Новосибирском филиале (*В.Ф. Комаров*) разрабатываются деловые игры по АСУ.

Творческие разработки по деловым играм появляются в МГУ (*Г.Х. Попов, В.И. Маршев, В.М. Ефимов*); а также в МИЭИ (*О.В. Козлова*); НГУ (*В.Ю. Маслов, Н.В. Сыскина*) и в некоторых других вузах.

В 1975 г. в Звенигороде, под Москвой произошло важное для дальнейшей судьбы игровых технологий событие. По инициативе Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) АН СССР и экономического факультета Московского государственного университета была создана **первая школа** под названием «**Деловые игры и их программное обеспечение**». Обозначив так тему школы, ее руководители (*Ю.В. Геронимус, В.М. Ефимов*) хотели подчеркнуть перспективность использования ЭВМ для моделирования экономических систем, как правило, составляющих «сюжеты» деловых игр тех лет.

Как свидетельствуют специалисты, разработчики игровых технологий, звенигородская школа сыграла прогрессивную роль в советском «игростроении». В ней встретились преподаватели экономических специальностей вузов, ученые — экономисты, математики и программисты. Некоторые из них уже имели опыт разработки деловых игр, другие лишь приступали к этой деятельности.

Среди участников первой отечественной игротехнической школы были специалисты, которые в дальнейшем стали известными теоретиками и практиками деловых игр. Среди них *Ю.С. Арутюнов, М.М. Бирштейн, В.Н. Бурков, А.А. Вербицкий, Р.Ф. Жуков, В.Ф. Комаров, М.М. и Л.И. Крюковы, Н.В. Сыскина, И.М. Сыроеждин, А.Л. Лифшиц, Г.П. Щедровицкий, В.Я. Платов* и др.

Участники школы обсуждали проблемы зарождающейся теории имитационных и деловых игр, методологию их конструирования и проработки, роль ЭВМ в организации и проведении игровых экспериментов. Многие преподаватели разных учебных заведений, в том числе и системы повышения квалификации, участники звенигородской встречи именно здесь получили толчок к новому направлению их профессиональной деятельности, ибо именно с этих лет игры стали широко применяться как в вузах, так и в системе последипломного образования руководителей и специалистов.

В дальнейшем к группе лидеров игрового движения присоединились киевляне - сотрудники Института кибернетики АН УССР (*Л.И. Иваненко*) и Киевского инженерно-строительного института (*В.И. Рыбальский*).

Большую организационную помощь в развитии игрового направления оказал и продолжал оказывать многие годы ЛОС НТО - Ленинградский областной совет научно-технических обществ (*Т.П. Тимофеевский*). Перечисленные специалисты — энтузиасты игровых методов

образовали ядро этой современной области научной, педагогической и практической управленческой деятельности в нашей стране, продолжавшейся вплоть до перестройки в 90-х годах.

Начиная с середины 80-х гг. создание и использование игр приняло массовый характер, но, как правило, в порядке личной инициативы. В Ленинграде М.М. Бирштейн вместе с единомышленниками Т.П. Тимофеевским, Р.Ф. Жуковым, И.М. Сыроежиным и другими создают общество АРИСИМ (ассоциация разработчиков игрового социального имитационного моделирования), проводят школы деловых игр для распространения и обмена опытом, в которых, начиная с 80-х, ежегодно посчастливилось участвовать и автору данной книги.

Позднее в составе научно-методического совета Минвуза СССР появился Совет по АМО (активным методам обучения), а в Академии педагогических наук - Совет по деловым играм.

Таким образом, именно с момента создания первой школы деловых игр отечественные игровые технологии стали развиваться весьма интенсивно. К основной группе специалистов стали присоединяться сотрудники многочисленных вузов и научных учреждений. Впервые были опубликованы теоретические работы по игровому моделированию. Возникли имитационные игры, причем не только на экономические, управленческие, но и на другие темы, например биологические, медицинские, архитектурные, культурологические, экологические.

Вместе с тем игротехнические разработки тех лет практически не предусматривали психологического сопровождения деловых игр. Следовательно, и проблемы взаимодействия участников игр, способы их соорганизации, коммуникативные средства передачи информации и взаимопонимания в те годы специально не моделировались и, следовательно, на играх не анализировались, хотя и использовались. Интерактивная сторона игровых разработок была слабой. Психологи, как и представители системы школьного образования, на семинарах игрового обучения в первые годы, как правило, отсутствовали.

Начиная с середины 80-х гг. имитационными и деловыми играми стали интересоваться психологи, педагоги и даже социологи, но разрабатывали игры в основном экономисты. Однако нельзя не отметить и тот факт, что уже сами игротехники — экономисты, математики, программисты, как разработчики и организаторы проведения игр почувствовали дефицит психолого-педагогических и коммуникативных знаний. Кроме того, многие из них с появлением на игровых школах психологов и педагогов поняли, что нужно не только разрабатывать блок-структуру игры, механизм приня-

тия решений и оценивания игроков, но и совершенствовать процесс взаимодействия играющих в командах и на межгрупповых дискуссиях, то есть *интерактивный потенциал игр*.

Многие организаторы учебного и производственного игрового процесса уже в те годы нуждались в развитии своей **психолого-педагогической компетентности**, а участники игр - в профессиональном анализе их психологических проблем. Появилась потребность в привлечении к деловым играм психологов для отработки специальных психологических техник и технологий, приемов «погружения» в игры и «выгрузки» из них, методов адаптации участников друг к другу и конструктивных стратегий взаимодействия.

Видимо поэтому в конце 80-х гг. появился новый класс учебных игр, знакомящий обучаемых уже не только с профессиональной, но и с социальной средой, в которой им предстоит работать и принимать решения.

Учебные деловые игры (ДИ), разработанные в те годы, знакомят обучаемых с разнообразными проблемами, например с методами *разработки моделей и профиограмм* специалистов и руководителей (деловая игра «Модель руководителя КПУ», ДИ «Новый руководитель», ситуационно-ролевая игра «Назначение на должность», ДИ «Выборы руководителя», ДИ «Подготовка резерва на выдвижение», ДИ «Планирование обучения, использования и совершенствования кадров», «Пути сокращения текучести кадров» и др.).

На играх осваиваются *методы принятия решений в многокритериальных задачах* в условиях дефицита ресурсов (материальных, экономических, трудовых), информации, времени (например, ДИ «Совещание по обсуждению плана», «Почта руководителя», «Прими решение», «Геракл», «Эстафета передового опыта», «Единый отраслевой справочно-информационный фонд» и др.), а также *технология принятия решений в условиях неполной информации* (например, имитационные игры «Происшествие в пустыне», «Кораблекрушение», «Экологическая катастрофа», «Полет на Луну» и др.).

Особенно важно отметить, что уже в те годы стали применяться инновационные игровые разработки, *обучающие деловому взаимодействию и коммуникативной компетентности*.

Самыми популярными играми для достижения этих задач стали такие, как: «ЗАПРОС» (защита проектов слушателей), «РАНАДО» (развитие навыков делового общения), «Стиль», «Конфликт» - автор *А.Л. Панфилова (Хачатурян)*; «Доклад и дискуссия», «Конференция» — авторы *Н.В. Борисова и А.А. Соловьева*; «СПЕКТР» (со-организация противников и единомышленников для коллективной

творческой работы), учебные игры «Самоуправление», «Педсовет», «Слалом», автор *И.Г. Абрамова*, деловая игра «Пропагандист» - автор *А.Л. Думчине* и др.

В конце 80-х годов были опубликованы также первые игры для обучения художественной интеллигенции, например, имитационная игра «БРИТ» («Бригада в театре»), разработанная *Ю.О. Коганом*, и деловая игра «Выбор редакции музыкального произведения» *Л.А. Москаленко*.

Кроме того, впервые был внедрен в учебный процесс диагностики знаний обучаемых *метод игрового принятия зачета или экзамена*. С этой целью использовались такие разработки, как деловая игра «Аттестация» (*А.П. Хачатурян*), «Коноп-универсал» (*Л.А. Шаршова*), а также диагностический тренинг «МАСТАК», предложенный и описанный *Р.Ф. Жуковым*.

В это же время и традиционные экспериментальные науки (биология, медицина), подражание которым привело к новым игровым методам лабораторных экспериментов, сами с какого-то момента стали пользоваться результатами этого поиска - имитационными играми.

Игры в биологии оказались полезными при изучении сосуществования видов на замкнутой территории, а также экологических явлений («ЧП на Луне», «Экологическая катастрофа», «Робинзон», «У озера», «Происшествие в пустыне», «Координационная комиссия», «Контроль загрязнений» и др.). Целый комплект образовательных имитационных игр по экологии (проект «Зеленый рюкзак») разработан московским ученым-игротехником *Д.Н. Кавтарадзе*. Об имитационных играх вышло несколько специальных научных книг - отечественных и переводных.

Ю. С. Котов в Казанском университете и *СВ. Комов* в Свердловске создали первые отечественные *компьютерные игры* («Малая река», «Озеро», «Остров»). Целый ряд самобытных игр на экологические темы был разработан в союзных республиках. Это игры *Ж.К. Толордава* («Чай-Грузия», «Монополия»), *Л.Н. Иваненко* («Кибернетический фитотрон», «Урбанистика») и др.

Интересный комплекс компьютерных игр был разработан в Таганрогском радиотехническом институте: «Авто-город», «Эко-сфера», «Экологическая авария», «Электромагнитные поля, шум - человек, растительность» и др.

Школы-семинары по игровым технологиям стали проводиться ежегодно в разных городах страны, их основная цель - освоение игровых технологий для процесса обучения и для производства. Нельзя не отметить, что именно эти *школы стали научно-методическим центром* для сотен преподавателей разных вузов страны,

где они могли обменяться опытом, апробировать свои игровые разработки, услышать профессиональные советы и рекомендации по корректировке, посмотреть игры других специалистов, принять участие в дискуссиях и «круглых столах» по теории и практике применения игр и других активных методов обучения и развития.

В конце 80-х гг. *Н.В. Борисовой, А.А. Соловьевой, Ю.С. Арутюновым и А.А. Вербицким* была разработана деловая игра «*Методика конструирования деловой игры*» («ИГРА»), которая представляет собой имитационную модель, пригодную для воспроизведения технологии конструирования и описания новых деловых игр. Эта разработка специально предназначена для преподавателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров, желающих активизировать учебный процесс.

В эти же годы были написаны и опубликованы *первые отечественные учебники и пособия по играм*, авторы которых предлагали разнообразные классификации игр и методов активного обучения: «Технология обучения в системе повышения квалификации» (*Р.Ф. Жуков*), «Территориальные деловые игры» (*В.Ю. Маслов, Н.В. Сыскина* и др.), «Деловые игры в управлении» (*А.Л. Лифшиц*), «Игровое имитационное моделирование» (*А.П. Хачатурян*), «Методы активного обучения» (*А.М. Смолкин*), «Организация проведения деловых игр», (*Е.А. Хруцкий*), «Деловые игры: разработка, организация, проведение» (*В.Я. Платов*), «Обучение и игра. Введение в активные методы обучения» (*Д.Н. Кавтарадзе*), «Искусство моделирования и природа игры» (*Ю.Л. Котляревский, А.С. Шанцер*) и др.

Практически все авторы пытались ответить на вопрос, по каким же признакам целесообразно классифицировать имитационные, деловые или другие игры:

- по назначению,
- по тематике предметной области, отображаемой игрой,
- по некоторым внутренним свойствам игр, не имеющих прямого отношения ни к тематике, ни к цели проведения (например, по тому, общаются ли игроки между собой непосредственно или только опосредованно - через принимаемые ими решения).

Идентичных точек зрения по этим и многим другим вопросам у современных ученых и разработчиков игр практически нет и сейчас.

* * *

90-е гг. для России связаны с серьезными и глубокими изменениями многих сторон жизни и деятельности людей. Поменялись отношения собственности, мировоззрение, общественное сознание, уклад жизни, способы найма и увольнения работников и др.

Шел поиск путей реформирования экономики, происходила переоценка роли и значения предпринимательства, бизнеса, финансов, общественных и хозяйственных организаций и движений, внешнеэкономических и социальных связей.

Перечисленные инновации происходили на фоне жестокого экономического кризиса, затянувшейся депрессии, характерной для многих отраслей народного хозяйства, развала сложившейся системы директивного планирования и административно-командной системы управления.

Этот этап существенно повлиял на *значение обучения персонала*, призванного способствовать не только экономическому всеобучу, но и овладению руководителями и специалистами новыми методами, принципами и технологиями хозяйствования, глубокому пониманию ими сути государственной программы оздоровления всех аспектов экономики и тех больших перемен, которые осуществляются в управлении народным хозяйством, в политике, социальной сфере и т. д.

Экономическая и управленческая учеба становится в эти годы *непременным условием успешной перестройки управления*, реального перехода к новым формам и принципам хозяйствования - хозяйственному расчету и самофинансированию, аренде и арендным отношениям, самоуправлению трудовых коллективов и регионов.

Освоение новых дисциплин, таких, как банковское дело, менеджмент и маркетинг, реклама и аудит, предпринимательство и связи с общественностью, коммерция и коммуникация, потребовало актуализации методов активизации учебного процесса, особенно в системе повышения квалификации и переподготовки персонала. Новые требования к кадрам, и прежде всего к их профессиональной компетентности, вызвали потребность создания новых технологий обучения или наполнения новым содержанием уже имеющихся игротехнических разработок.

В сложных условиях реализации перечисленных задач очень важным является вопрос адаптации человека к новой ситуации, к новым подходам в решении профессиональных и управленческих задач, к готовности анализировать информацию, находить и ранжировать по значимости проблемы, решать их, осваивая новые механизмы принятия управленческих, технических, экономических и социальных решений, взаимодействуя с деловыми партнерами.

Вполне естественно в эти годы появляются новые игровые разработки, связанные с освоением новых видов деятельности, которые потребовали изменения роли самого преподавателя — вместо учителя - *консультант-аудитор* и роли слушателя — он становится

ся активным участником процесса освоения знаний, *союзником и партнером* преподавателя в решении производственных проблем, *экспертом* при анализе разработанных обучаемыми проектов и решений.

В эти годы разрабатываются игры, связанные с разными аспектами *перехода на новый хозяйственный механизм*. Это: ДИ «ЯРМАРКА» (Г.А. Мотин); развивающая игра «ПРЕЗИДЕНТ» (В.И. Рыбальский); деловая управленческая игра «Хозрасчетный участок» (Е.А. Хруцкий); деловые игры для менеджмента: «Управление арендным предприятием», «Конкурентная борьба», «Выбор решения на фондовой бирже», «Приватизация государственной собственности» и др. (В.В. Глухое, А.Н. Кобышев, А.В. Козлов); «Работа с информацией», «Организационные начала», «Управляю производством», «Планирование», «Стратегия фирмы», «Бизнес-план» и др. (Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова); деловые игры по кадровому менеджменту «Подбор менеджера на вакантную должность в фирме», «Выступление в телевизионной передаче «ЛИДЕР», «Совещание у директора фирмы» и др. (Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев); деловые игры и *современный бизнес*: «Презентация», «Мотивация», «Общение», «Управленческие изменения» и др. (Дж.У. Ньюстром, Эдвард Е. Скэннел); *инновационные игры по маркетингу, рекламе и управлению персоналом*: «Маркетинговые коммуникации», «Реклама», «Карьера», «Имиджмейкер» и др. (А.П. Панфилова); «Имидж» (И.Г. Абрамова).

Эти игры потребовали совершенно иного подхода к обучению руководителей и специалистов, иной организации пространственной среды, регламента, другой системы взаимоотношений и взаимодействия между преподавателями и слушателями, а именно — партнерских отношений. Появилась, наконец, потребность в обучении персонала сотрудничеству, эффективной интерактивной коммуникации.

Переход к информационному веку потребовал подготовки менеджеров-коммуникаторов, развития корпоративной культуры, корпоративных ценностей, приверженности персонала фирме, высочайшей квалификации, мобильности и стрессоустойчивости руководителей и специалистов. Такого рода задачи усилили внимание учебных фирм к тренингу и ролевым играм.

Только за 2000-2001 гг. вышла целая серия книг, посвященных тренингу и ролевым играм: «Корпоративный тренинг» (М.В. Кларин), «Практика группового тренинга» (Дэвид Ли), «Тренинг. Настольная книга тренера» (Кей Торн, Дэвид Маккей), «Тренинг лидерства» (Э. Кристофер), «Тренинг интеллекта» (Майкл Микалко), «Тренинг прогнозирования поведения. Тренинг сенситивности»

(Г. Смит), «Эффективный тренинг с помощью ролевых игр» (Морри ван Менге) и др.

В настоящее время в мире используется несколько тысяч деловых игр. Распространяются и внедряются деловые игры, прежде всего, в США, Англии, Канаде, Японии, Франции, Германии, Польше, Румынии, Чехии и др.

Отечественные специалисты по игровому моделированию систематически участвуют в международных встречах. Ежегодно, например, собирается семинар **ISAGA** (International Simulation and Games Association - Международная ассоциация по имитационному моделированию и играм). Основанная в 1970 г., международная ассоциация по имитациям и играм является профессиональной организацией специалистов в области игрового социального имитационного моделирования, объединяющей как разработчиков, так и пользователей активных методов обучения, проектирования и исследования. В 1985 г. такой семинар проходил в Алма-Ате, в 1988 г. - в Санкт-Петербурге.

В июле 1998 г. в Санкт-Петербурге состоялась 29-я международная конференция Ассоциации по играм и имитациям по теме «Имитации и игры в профессиональном образовании и менеджменте» - ISAGA-98. На конференции не только отмечалось 65-летие первой отечественной игры, но и были продемонстрированы достижения в игровом движении, осуществлен обмен опытом. В конференции принимали участие около 120 специалистов, из них 60 человек из 16 зарубежных стран, 25 человек из городов России и стран СНГ.

Проблем, по которым ученые занимали в эти годы далеко не близкие позиции, было много, однако самый болезненный вопрос, как и прежде, касался *классификации игр* и игровых технологий.

Не рассматривая специально классификацию инновационных технологий обучения, в данной книге мы все же будем различать интерактивные игры на имитационные, организационно-деятельностные и деловые и говорить об их специфике, так как считаем эти технологии принципиально различными, а также проанализируем многообразные методы активизации занятий, методы генерирования идей, не охватывая при этом весь их существующий спектр, а ограничившись лишь технологиями, которые построены на специально организованном целенаправленном взаимодействии и взаимовлиянии участников учебного процесса.

Необходимость обращения к столь широкому спектру игровых интерактивных технологий, их описанию, процедурам подготовки, организации и проведения связана, прежде всего, с тем, что преимущества их в обучении и развитии взрослых очевидны, а спе-

циалистов, внедряющих инновационные технологии — единицы. Причины такого положения многообразны, однако главные из них заключаются в отсутствии учебного заведения, где бы готовили разработчиков игр и игротехников, и полного пособия по игротехническому менеджменту.

II Истина должна быть пережита, а не
И преподаана.

Чжуан-цзы

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Интерактивное обучение, в отличие от традиционного (лекция у доски), имеет целый спектр методологических преимуществ. Оно основано, прежде всего, на активном, эмоционально окрашенном общении участников друг с другом и с преподавателем - игротехником.

Эффективная работа преподавателя в режиме интерактивного обучения зависит от нескольких условий:

Первое - соответствие возможностей обучающего целям и задачам данной технологии (игра, тренинг, упражнение). В зависимости от цели избранной технологии преподавателю приходится выступать в том или ином амплуа: то в роли организатора-лидера, то коммуникатора, то, в случае управления конфликтом, фасилитатора.

Второе - наличие у преподавателя профессионального опыта участия в групповом взаимодействии. Для этого он должен владеть как диалогом, так и мультилогом — структурированным диалогом. Диалогическое общение в психологии представляется очень важным, так как рассматривается как условие «**субъект-субъектных**» отношений, в противоположность традиционным «субъект-объектным» отношениям.

Диалог всегда подразумевает наличие разных смыслов или их множество. А также совместное обсуждение, коллективное решение проблемы благодаря активности всех участников интерактивного взаимодействия. Активность участников направлена на предмет общения, задачу, а не на личность того или иного обучаемого. Именно в диалоге участники взаимно обогащают друг друга, прежде всего, различными подходами к той или иной проблеме, разным ее видением и, следовательно, выступают друг для друга как определенные ценности.

Равноправие, построенное на партнерских взаимоотношениях обучающихся и обучающего, осуществление обратной связи «здесь и

сейчас», реализация интересов взрослых обучаемых поддерживают на интерактивной игре высокую сконцентрированность и их мотивацию и открывают *общее коммуникативное и смысловое поле*, требующее единого понимания проблемы и разговора как бы на «одном языке». Поскольку современные проблемы системны, то они требуют использования языка, способного передавать системные смыслы.

Третье условие эффективности интерактивного обучения связано с соответствующей личностной направленностью самого преподавателя. Иногда с энтузиазмом встретив новую технологию, приняв ее чисто интеллектуально и профессионально, преподаватель может отказаться от нее после первого же апробирования по внутренним, не всегда осозанным для него причинам, но, как правило, связанным с боязнью оказаться не «на высоте», дискредитировать свой профессиональный или личностный авторитет.

Эта боязнь вызвана типичными затруднениями, связанными со стереотипами личностных установок и реакций в учебной обстановке, которые проявляются в возврате к авторитарным, силовым шаблонам, менторскому стилю, лекционному, монологическому жанру общения с участниками игрового взаимодействия. Для устранения такого рода трудностей преподавателю самому нужно участвовать в тренингах для игротехников и в тренингах личностного роста: лидерства, межличностного взаимодействия, конкуренции и т.д.

В практике повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов, в том числе преподавателей-игротехников, получил распространение следующий перечень учебных результатов, которые можно обозначить как цели обучения:

^ознакомление (discovery): знакомство с основными понятиями и процедурами в конкретной области знания;

освоение (literacy): способность пересказать, описать

основные понятия и процедуры;

совладение (fluency): успешное применение основных понятий и процедур в данной предметной области; =>полное

усвоение - мастерство (mastery): успешное применение основных понятий и процедур в данной области, а также помощь другим в освоении и закреплении знаний и умений. Все перечисленные учебные цели наилучшим образом реализуются в разнообразных интерактивных технологиях.

Данное пособие построено именно с учетом вышеперечисленных целей. Каждая технология описывается таким образом, чтобы сначала обучаемый (в данном случае преподаватель) познакомился с основными целями и понятиями конкретной технологии, ее спецификой, затем с правилами и процедурами, далее с возможностя-

ми и трудностями проведения игры или тренинга и, наконец, описываются сами технологии, с той степенью детализации и инструктажа, чтобы преподаватель смог их провести самостоятельно.

С образовательной точки зрения, интерактивные технологии - это игры, построенные на групповом диалогическом исследовании возможностей действительности в контексте личностных интересов участников.

В учебном процессе для руководителей и специалистов используются как игры по принятию решений в нереальной обстановке или ситуации (например, имитационные или организационно-деятельностные), так и игры, помогающие адаптироваться к реальной профессиональной среде (например, деловые или ролевые). В учебном процессе чаще всего используются игровые модели, обучающие адаптации к окружающей среде, конкретной профессиональной деятельности, к людям.

Если рассматривать деловую или имитационную обучающую игру или метод анализа ситуаций как процесс моделирования коммуникативных аспектов квазипрофессиональной деятельности (лат. *guasi* - как будто, будто бы, то есть «мнимый», «ненастоящий»), то она вносит в существующий учебно-развивающий процесс новое качество в силу следующих особенностей:

- системное содержание коммуникативно-интерактивного учебного материала, представленного в имитационной модели профессиональной деятельности;
- воссоздание структуры делового взаимодействия в разных функциональных звеньях профессиональной деятельности и с разными деловыми партнерами в игровой обучающей модели;
- приближение обучаемых руководителей и специалистов к потребностям в коммуникативной и профессиональной компетентности и ее практического применения, что обеспечивает осмысленность учения, личностную активность обучаемых, возможности перехода от познавательной мотивации к профессиональной;
- совокупность обучающего и развивающего эффектов;
- обеспечение переходов от организации и регулирования деятельности преподавателем в системе повышения квалификации и переподготовки к саморегуляции и самоорганизации коммуникативно-интерактивной деятельности самими руководителями и специалистами;
- широкие возможности употребления коммуникативно-интерактивной информации в функции средства регуляции квазипрофессиональной деятельности, что и превращает эту информацию в профессиональные знания, то есть практические умения и навыки.

Все перечисленное, в свою очередь, способствует:

- 1) *созданию* у руководителей и специалистов целостного представления о профессиональной и коммуникативной компетентности, ее динамике и месте в реальной деятельности;
- 2) *приобретению* на материалах, имитирующих профессиональную деятельность, социального опыта, в том числе межличностного и группового взаимодействия для коллективного принятия решений, осуществления сотрудничества;
- 3) *развитию* профессионального психологического не только теоретического, но главное практического мышления;
- 4) *формированию* познавательной мотивации, созданию условий для появления личностной психологической установки и мотивации;
- 5) *закреплению* знаний в сфере делового общения, формированию коммуникативной компетентности;
- 6) *выявлению* новых смыслов общения и взаимодействия с деловыми партнерами.

В процессе проведения интерактивных занятий преподаватель получает также информацию об индивидуальных когнитивных стилях (англ. *cognition* - знание) обучаемых руководителей и специалистов, уровне их нравственно-духовного развития и характерологических особенностях, что позволяет ему, при необходимости, осуществлять психолого-педагогическую коррекцию обучаемых и оказывать им психологическую поддержку.

Таким образом, интерактивные технологии включают обучаемых в поиск решения социально-психологических и управленческих проблем, типичных для реальной профессиональной деятельности руководителей и специалистов. Слушатели курсов повышения квалификации и системы переподготовки кадров, *проигрывая разнообразные должностные и личностные роли* (менеджера, методиста, маркетолога, специалиста по рекламе или эксперта, оппонента, клиента или активного зрителя и пр.), *осваивают их*, знакомясь с правдоподобием и целесообразностью их поведения в той или иной ситуации.

Во время игры, тренинга или анализа ситуаций принимаются управленческие решения, в соответствии с заданной ролью. А поскольку интересы для разных ролей не совпадают, то игрокам зачастую приходится принимать решения в конфликтной ситуации, следовательно, происходит *научение управлению конфликтом*.

Игровые занятия повышают чувствительность обучаемых к эмоциональным реакциям других людей и межличностным явлениям, возникающим в командах, при этом в процессе игрового обучения у участников занятий не только улучшается восприятие самих себя, но и появляется потребность нравиться другим.

Каждый участвующий в играх имеет возможность прочувствовать собственно механизм коллективной деятельности; на играх и тренингах более чутко распознаются сигналы обратной связи (оценки и реакции других), актуализируется компетентность в сфере невербальных средств коммуникации, следовательно, интерактивные технологии провоцируют потребность совершенствовать коммуникативную и психологическую компетентность, а порой и личную культуру, связанную с этикой деловых отношений.

Поскольку игры, как правило, проходят в достаточно напряженной обстановке, постольку от их участников требуется определенная степень развития эмоциональной культуры, стрессоустойчивости, владения приемами психологической защиты. Кроме того, игровые занятия порождают здоровое противоборство между участниками, что способствует развитию их конкурентоспособности, уверенности в себе и повышению самооценки.

Интерактивные занятия максимально индивидуализируют процесс обучения, что дает возможность каждому участнику продемонстрировать собственный как умственный, так и творческий потенциал. У руководителей и специалистов расширяется интерес к выбранной профессиональной деятельности, что позволяет им наилучшим образом и с наименьшими потерями адаптироваться к ней в реальной практике с высокой степенью психологической и мотивационной готовности.

Из сказанного очевидно, что усвояемость информации на занятиях с применением интерактивных технологий намного эффективнее, чем при традиционном обучении (об этом свидетельствуют и результаты многочисленных исследований). Здесь одновременно происходит и расширение диапазона профессионального мышления, и развитие творческого потенциала обучаемых, и освоение практических умений и навыков работы с людьми, приобретение, как уже отмечалось, социального опыта.

Нельзя не отметить и тот факт, что за время обучения в режиме интерактивного взаимодействия у руководителей и специалистов происходит изменение личностных ценностных ориентации, деловое общение наполняется новым, менее прагматическим и директивным, но и более гуманным нравственным смыслом.

И, наконец, многодневное или многоразовое участие в интерактивных играх позволяет руководителям и специалистам выработать навыки вербализации, умения слушать, задавать вопросы и отвечать на них, осуществлять публичную презентацию информации.

Таким образом, на основании сказанного можно сделать выводы о том, что интерактивные технологии развивают у обучаемых

руководителей и специалистов умения разрешать с позиции новых требований возникающие проблемы по регулированию производственных, социальных, деловых и межличностных отношений в условиях профессиональной деятельности.

Исследователи установили, что при лекционной подаче материала усваивается не более 20% информации, в то время как в дискуссионном обучении - 75%, а в деловой игре - около 90.

По данным В.И. Рыбальского и Н.Б. Миросецкого, введение и широкое использование деловых игр в вузах позволяет уменьшить отводимое на изучение некоторых дисциплин время на 30-50% при большей эффективности усвоения учебного материала. Процесс обучения становится более творческим, увлекательным, а активность обучаемых становится вынужденной, так как сама обстановка интерактивного взаимодействия заставляет участников игрового процесса быть активными.

На игровых занятиях также довольно *легко определить формальных и неформальных лидеров*, интеллектуальных и конкурентоспособных партнеров, пассивных и индифферентных, мотивированных и безразличных, опытных и начинающих участников и т.п., их достоинства и недостатки, проявляющиеся при взаимодействии, индивидуальный стиль общения.

Истинные мотивы, побуждающие людей к участию в игре, состоят вовсе не в осознанном желании познавать действительность с помощью игровой модели, как думают многие из тех, кто занимается игровым моделированием. На наш взгляд, здесь гораздо чаще проявляются специфические игровые интересы, которые являются реальной категорией, как, скажем, профессиональный или познавательный интерес.

Игровые интересы часто определяют сами же обучаемые. Несмотря на то, что эти оценки и характеристики носят субъективный характер, их многолетнее накопление и анализ позволяют построить обоснованные экспертные суждения.

Природа игрового интереса на сегодняшний день изучена недостаточно. Проанализировав разные мнения, можно суммировать основные игровые интересы таким образом:

- удовольствие от межличностного взаимодействия с партнерами по игре, между командами;
- удовольствие от демонстрации своих организаторских, интеллектуальных и творческих возможностей партнерам;
- азарт ожидания непредвиденных игровых ситуаций и последовательных их разрешений в ходе игры;
- необходимость принимать решения в сложных и часто неопределенных условиях;

- обратная связь, быстрое выяснение последствий принятых решений (это выяснение, как правило, возможно только в ходе игры, так как последствия могут зависеть еще и от непредсказуемых действий других участников игры);
- удовлетворение от успеха - промежуточного или окончательного;
- если игра ролевая, то удовольствие от процесса перевоплощения в роль, возможность «ходить в чужих ботинках»;
- если игра азартная (например, в игре «ЗАПРОС» - защита проектов слушателей - практикуется опыт награждения лучшей команды, лучшего проекта подарками, премиями и сувенирами), то к игровому интересу может добавиться и прагматический интерес.

Опыт проведения игр с руководителями и специалистами свидетельствует, что зачастую именно на играх устанавливаются деловые связи, партнерские отношения, которые затем используются в реальной практике для решения профессиональных проблем.

За годы перестройки общества стали заметны и такие закономерности, которые в 80-е гг., как правило, не проявлялись. Речь идет о новых игровых интересах, которые актуализировались в связи с переходом страны на рыночные отношения и, соответственно, переходом предприятий и организаций на новый хозяйственный механизм. У участников интерактивного обучения стали проявляться новые потребности, которые реализуются в игре и порождают принципиально новые для процесса игрового обучения интересы.

Для руководителей и специалистов обучение с помощью интерактивных технологий представляет **новые, востребованные профессиональной деятельностью, потребности:**

- раскрепоститься и приобрести уверенность в себе;
- преодолеть комплексы неполноценности;
- научиться вести конструктивные переговоры;
- освоить техники быстрого установления делового контакта;
- повысить свою конкурентоспособность;
- улучшить свой вербальный и визуальный имидж;
- овладеть приемами и техниками влияния на других людей в процессе взаимодействия с ними;
- научиться вести свою линию при осуществлении сотрудничества;
- овладеть техниками улучшения процесса вербального и экспрессивного взаимопонимания с деловыми партнерами;
- освоить навыки позиционирования, презентации информации, товаров и услуг;
- развить ассертивность, харизматический потенциал;
- понять преимущества разных стратегий взаимодействия для создания команды;

- научиться мотивировать других людей и развивать у них приверженность фирме;
- овладеть техниками «эвристического оптимизма» (ориентация на успех) и техниками управления своей репутацией и др.

Думается, что эти интересы руководителей и специалистов вызваны в последние годы необходимостью в новых экономических условиях постоянно осуществлять самоменеджмент и самопрезентацию для поддержания конкурентоспособности.

Жесткая конкуренция на рынке и в борьбе за рабочие места; попытки богатых людей откупить территории, земли, предприятия, образовательные учреждения; коммерциализация; усиление роли человеческого фактора в управлении и в связи с этим необходимость управлять человеческими ресурсами — эти и другие проблемы потребовали от руководителей и специалистов пересмотреть вопросы, связанные с их авторитетом и статусом, на основе новой информации и конструктивных технологий взаимодействия с деловыми партнерами.

Знания и умения, необходимые для успешной управленческой и профессиональной карьеры, демократические свободы, создавшие условия специалистам для того чтобы не только высказывать свои решения и инициативы, но и подвергать критическому анализу управленческие решения руководителей, требуют от них психологической и коммуникативной компетентности, отсутствие которой негативно влияет на профессиональное реноме и авторитет власти.

Все это делает привлекательными для системы последиplomного образования интерактивные технологии, позволяющие организационно развивать и обучать новой компетентности руководителей и специалистов. Практика показывает, что именно на таких занятиях (в среде себе подобных) участники довольно легко осваивают новую информацию по совершенствованию человеческих отношений.

Обучение сотрудничеству как самих руководителей, так и с их помощью подчиненного им персонала, определение миссии организации, развитие корпоративной культуры, забота о фирменном стиле и профессиональном реноме - эти новые знания сегодня необходимы каждому руководителю и специалисту.

В то же время напряженный профессиональный регламент деятельности в условиях политической и экономической нестабильности не оставляет специалистам времени на чтение современной литературы. Отсюда преимущество интерактивных технологий заключается также в том, что они компенсируют пробелы в коммуникативных знаниях и умениях (игры и тренинги строятся на комму-

никативном материале, предполагают обмен опытом), поэтому такое обучение востребуется практиками как никогда ранее.

Вместе с тем нельзя не отметить и отрицательные моменты, возникающие на игровых занятиях, которые порой приводят к разочарованиям обучаемых. Многолетние наблюдения за «играющими» позволяют нам выделить следующие тенденции, способствующие **снижению интереса к игровым занятиям**. Они обычно проявляются в ситуациях, когда:

- партнеры по команде оказываются неприятными людьми (заносчивыми, с низким уровнем эмоциональной культуры, не умеющими выслушивать других, использующими техники давления, плохо воспитанными и т.д.);
- неудачное поведение и (или) неправильные действия самого участника игры (при наличии у него комплекса неполноценности или неуверенности в себе) вызвали неодобрение или со стороны играющих, или со стороны преподавателя;
- необходимость принимать решения в сложных и неопределенных условиях, поставленных в задаче, может стать причиной нервного потрясения;
- проигрыш или иная форма неуспеха в игре может вызвать состояние фрустрации (глубокого разочарования в себе, в своей должности, деятельности) и выбить человека из колеи нормальной профессиональной жизни;
- необходимость выступать на игре равноправным партнером с другими играющими после многих лет формального авторитарного лидерства снижает интерес к такого рода деятельности у отдельных руководителей;
- вынужденная активность и потребность осуществления продолжительной интеллектуальной деятельности на игровом занятии порождают негативное отношение отдельных участников к интерактивным технологиям;
- некорректное поведение самого преподавателя, порой унижающее достоинство взрослого или дискредитирующее прежний опыт обучаемого, надолго «отбивает охоту» к интерактивному взаимодействию.

Учитывая перечисленное, преподаватели, прежде чем приступить к освоению интерактивных технологий, должны осуществить самомаркетинг. Это позволит им удостовериться, что они в полной мере имеют не только развитый аналитический и творческий потенциал, но также мотивационную готовность к формированию игротехнической компетентности, но и осознание того, что их интерес к взрослому слушателю, доброжелательность и терпимость, чувство такта и психологическая грамотность являются определен-

ной философией, то есть мировоззрением, реализующимся в профессиональной обстановке обучения руководителей и специалистов, которое не позволяет демонстрировать диктат, авторитарное навязывание мнений, наклеивание ярлыков, бестактность и т. д.

Для достижения всех перечисленных учебных целей и реализации принципов интерактивного обучения современному преподавателю нужно не только владеть игротехническим менеджментом, но и иметь **престижный вербальный имидж**, так как, обучая взрослых коммуникативной компетентности, нельзя демонстрировать «рудименты прошлого», связанные как с односторонней вербализацией учебного процесса, так и с непререкаемым авторитетом преподавателя.

В практике обучения руководителей и специалистов встречаются нарекания по поводу имиджа преподавателей, работающих с этим контингентом слушателей. Особенно часто публичная критика касается манеры говорения (отвернувшись в сторону, закатив глаза к потолку, расхаживая из стороны в сторону и т.п.) и культуры речи.

Автору представляется, и педагогический опыт подсказывает, что на формулирование разнообразных высказываний преподавателя, их логическую ясность и выразительность основное влияние оказывает не только его культура речи, но, главное, его профессиональная ментальность.

«Менталитет» (фр. mentalite - умственный; образ, способ мышления личности) - это умственное состояние, выраженное на личностном уровне и на социальных общностях, интегрирующее и аккумулирующее сплав социального самосознания личности, образ ее мышления.

Влияние профессиональной ментальности преподавателя на эффективность педагогических результатов подтверждается разнообразными исследованиями. Так, например, В.А. Сонин отмечает, что из всех слов, сказанных на занятиях, 90% чаще всего принадлежат самому преподавателю. Из 35 конфликтных ситуаций и инцидентов, возникающих на занятиях, в 94% случаев преподаватель ведет себя, как «представитель власти», что снижает активность и мотивацию обучаемых.

Из распоряжений, которые формулируют необходимость практических действий со стороны обучаемых, только половина отдается со словом «пожалуйста» и с таким интонационным строем речи, который демонстрирует уважение к обучаемому, а не степень превосходства того, кто обучает. Правда, представленные результаты касаются в основном работы со студентами, а не с руководителями, тем не менее мы подтверждаем обозначенную проблему как существующую и в системе повышения квалификации и переподготовки кадров.

Эффективность словесных воздействий, подкрепляемых при установлении эмоционального, когнитивного контакта между обучаемым и обучающимися, становится уровнем доверия и потребностью в общении. Для интерактивного характера обучения это имеет принципиальное значение, так как порой наибольшую трудность в реальной практике непрерывного образования руководителей и специалистов с помощью интерактивных технологий вызывает момент начала игрового взаимодействия, особенно при внедрении тренингов, проводимых перед аудиторией.

Саркастические насмешки, неуместная ирония, негативные высказывания и оценки преподавателя, особенно носящие публичный характер, морализация, увещевания и упреки, бросаемые умышленно или спонтанно в адрес обучаемых, «задевание» их территориальных, демографических и возрастных особенностей - все это в комплексе дистанцирует, отчуждает слушателей не только от самого преподавателя, но и от содержания читаемого курса, применяемых технологий, провозглашаемых им нравственных и этических установок, ценностей даже в тех случаях, когда они являются привлекательными.

В психолингвистике известно такое явление, как фасцинация, проявляющаяся в вербальном воздействии на слушателя (субъекта, воспринимающего информацию). Опытные преподаватели, как показывает анализ практики работы со взрослыми, стремятся сделать все, чтобы словесное воздействие не вызывало дискомфорта у слушателей, а сама информация была семантически значима при восприятии. Доказано, что семантическая фасцинация может вызвать изменение поведения даже взрослого обучаемого. Такая фасцинация, подкрепляемая продуманной интонированностью, искусной тонировкой и темпом речи, может привести слушателя в состояние шока, паники, потери контроля за своими действиями, чувствами и мыслями.

Недостаточно развит у многих преподавателей невербальный, или визуальный, имидж, более того, в образе отдельных специалистов, обучающихся взрослых, превалируют негативные визуальные характеристики. Речь здесь идет не столько о профессиональном, визуальном (внешнем) образе преподавателя, хотя, на наш взгляд, это важно и также может негативно сказываться на результате обучения, сколько о владении обучающим преподавателем невербальными средствами коммуникации.

Последнее необходимо ему:
=> во-первых, для гармонизации своих высказываний; => во-вторых, для усиления собственной экспрессивности, способствующей лучшему усвоению материала; => в-третьих, для «считывания» истинной реакции слушателей и коррекции своего и их поведения.

В свою очередь, превалирование у преподавателя так называемых «силовых», «доминирующих» *сигналов тела*, мимики и жестов (например «указующий жест», «сжатые кулаки», «выставленные вперед руки ладонями вниз», поза «подбоченясь» или «развалюсь на стуле», излишне вскинутая голова, взгляд сверху вниз с полузакрытыми глазами и т.д.), а также *сигналов неуверенности* (например, неустойчивая поза, «лежание» на трибуне, руки, вцепившиеся в край стола, «подвижные руки» или дрожащие пальцы, сильно прижатые к телу локти, жесты руками ниже талии; взгляд, устремленный лишь на одного из слушателей, например только на того, у кого доброжелательное, приветливое лицо для психологической поддержки преподавателя; сидение на крае стула или верхом на нем) - это *негативные невербальные жесты*, сигналы глаз и позы преподавателя, которые могут нанести ущерб его профессиональному реноме и вызвать у обучаемых отторжение от самого образовательного процесса, от игровых технологий, снизить их познавательную мотивацию.

Из сказанного следует, что многие коммуникативные характеристики, имеющие непосредственное отношение к руководителям и специалистам, напрямую или косвенно касаются и тех преподавателей, которые внедряют игровые технологии, то есть управляют процессом взаимодействия обучаемых на учебной игровой площадке («игровом коммуникативном поле»).

Таким образом, мы считаем, что **коммуникативная компетентность** не только актуальна, не только востребована современной практикой, но в той или иной степени становится объектом научения руководителей и специалистов и самих преподавателей, а **достичь развития умений и навыков** такого профиля **можно преимущественно интерактивными технологиями обучения** при их разумном сочетании с традиционными методами.

На современном этапе развития общества интерактивные технологии больше всего используются в обучении персонала. Говоря о методологических преимуществах такого обучения, однозначно ответить на вопросы: можно ли замерить его эффективность, или осуществить сравнение продуктивности традиционного и игрового методов, можно ли получить надежные результаты этой эффективности, на наш взгляд, все же достаточно сложно.

Специалисты в сфере игрового обучения считают, что успехи и преимущество интерактивных технологий становятся постепенно общепризнанными вовсе не на базе объективных критериев, а на основе массового субъективного убеждения преподавателей и обучаемых в их достоинствах. Это подтверждает и наш педагогический опыт.

В связи со сказанным можно констатировать, что при проведении интерактивных занятий зачастую большую роль играет интуитивное доверие участников как к самой игровой модели, так и к полученным результатам. Другими словами, знание, возникающее в результате игры, является субъективным.

На наш взгляд, проблема трудностей определения эффективности интерактивного обучения связана, в первую очередь, с неразработанностью технологии проведения, системы оценивания и факторов образовательной результативности интерактивного обучения, а следовательно, наличие учебного пособия, рассматривающего перечисленные аспекты, в какой-то степени позволит приблизиться к их анализу.

Таким образом, подводя итоги сказанному, можно сделать два основных вывода:

1. Усиливается роль межличностных умений и навыков руководителей и специалистов в организации совместной деятельности людей, что, в свою очередь, актуализирует проблему развития не только их профессиональной, но и коммуникативной компетентности.

2. Подобного рода навыки и умения руководителей и специалистов не могут быть выработаны в процессе индивидуальной подготовки или в системе только традиционного обучения и повышения квалификации, они могут быть сформированы лишь в условиях группового взаимодействия, что, безусловно, дает преимущества интерактивным технологиям обучения.

Однако на практике обучение руководителей и специалистов связано с целым рядом трудностей. Исследователи теории этой проблемы отмечают, что важнейшей предпосылкой продуктивности групповой работы участников интерактивных занятий является тщательное превентивное планирование и прогнозирование результатов учебного процесса, позволяющее добиваться эффективного достижения всех видов целей (игровых, учебных, развивающих) и устранения нежелательных ситуаций, возникающих в связи с данной формой обучения.

В ходе планирования интерактивных занятий целесообразно решить превентивно следующие вопросы:

- приглашение квалифицированного преподавателя - игротехника,
- определение корректного содержания учебной программы для руководителей и специалистов, с учетом их интересов и практических потребностей;
- отбор интерактивных технологий обучения, учебных материалов, оборудования и технических средств,
- адекватная поставленным целям научения регламентация общей и игровой продолжительности читаемого курса (лекции, игры, тренинга, самостоятельной работы и т.д.).

Планирование занятий должно быть нацелено на создание предпосылок для реализации следующих методологических принципов организации учебного процесса:

- выполнение на каждом занятии одним из участников функции лидера, который инициирует и ориентирует обсуждение учебной проблемы в игровой команде;
- тщательный подбор рабочих терминов, учебной, профессиональной лексики, условных понятий, дефиниций;
- всесторонний анализ конкретных практических примеров управленческой и профессиональной деятельности, в которой обучаемые выполняют различные ролевые функции;
- поддержание всеми обучаемыми непрерывного визуального контакта между собой;
- активное использование технических учебных средств, в том числе: таблиц, слайдов, фильмов, роликов, видеоклипов, видеотехники, с помощью которых иллюстрируется учебный материал;
- постоянное поддержание преподавателем активного внутригруппового взаимодействия, снятие им напряженности во взаимоотношениях между участниками, нейтрализация «острых» шагов и действий отдельных обучаемых;
- оперативное вмешательство преподавателя в ход дискуссии в случае возникновения непредвиденных трудностей, а также в целях пояснения новых для слушателей положений учебной программы;
- интенсивное использование индивидуальных занятий (домашние задания самодиагностического или творческого характера) и индивидуальных способностей отдельных руководителей и специалистов в групповых занятиях.

Исходя из нашего педагогического опыта обучения руководителей и специалистов, добавим те методологические принципы, которые считаем чрезвычайно важными для достижения поставленных в обучении этого контингента целей и задач.

К ним относятся следующие **принципы интерактивного обучения**:

1. Организация разумной, адекватной виду игровой деятельности (например, для дискуссии внутри команд или межгрупповой дискуссии - «плenums») пространственной среды («игрового поля»). Для проведения многодневных инновационных и поисково-апробационных или многочасовых интерактивных игр предусматривается, как правило, несколько помещений. Игровое поле должно раскрепощать обучаемого, а не создавать дополнительные трудности.

2. Важно проигрывание обучаемыми не только управленческих, о чем было написано выше, но и *игровых ролей*: «оппонента», «пессимиста», «оптимиста», «реалиста», «адвоката дьявола», «компетентного судьи», «провокатора», «визуалиста», «психолога» и др.,

с учетом индивидуальных (прежде всего интеллектуальных и творческих) способностей слушателей, проявляемых ими в процессе игрового взаимодействия.

3. Обучение взаимодействию необходимо осуществлять в режиме **«нормирования»**, то есть строгого соблюдения сформулированных преподавателем норм, правил игры, «поощряя» или «наказывая» за демонстрируемые результаты.

4. Обучение принятию решений в целом ряде интерактивных технологий требует соблюдения достаточно жесткого **регламента** и наличия элемента неопределенности в информации, а также освоенных прогрессивных (то есть опирающихся прежде всего на объективные критерии) подходов к коллективному принятию решений.

5. **Обязательность участия** слушателей во всем цикле игровых занятий.

Эффективность реализации принципов организации, ожидаемых потребностей слушателей и методологических преимуществ интерактивного обучения руководителей и специалистов зависит от строгого соблюдения этики профессиональных отношений (обучающего и обучаемого), целевой и методической пригодности и многократной «отработанности» используемых технологий и учебного материала, уверенности преподавателя в своих силах, его умения предотвращать возможные внутригрупповые или межгрупповые конфликты, а при необходимости и управлять ими.

Для преподавателя освоение игротехнического менеджмента носит профессионально-личностный характер, так как включает игротехническую и социально-психологическую подготовку. В педагогической практике наиболее распространены две возможности такого освоения:

1. **Освоение по ходу работы.** Этот метод называется методом проб и ошибок, на практике считается наиболее дорогостоящим как по затрачиваемому времени на обучение, так и по не всегда эффективным результатам из-за низкой самокритичности преподавателей и умения извлекать уроки.

2. **Освоение в моделируемой практике.** Этот метод предполагает обучение самого преподавателя через социально-психологический тренинг и разнообразные интерактивные игры, в ходе которых происходит рефлексия осваиваемой деятельности и нарабатывается собственная коммуникативная и игротехническая компетентность.

Второй путь более перспективен, так как результатом интерактивного обучения самого преподавателя будет не только интеллектуальная, но и более целостная личностная проработка учебного материала, смысловых связей, технологий и требований, предъявляемых к «играющему» преподавателю, принципов организации и проведения интерактивных занятий.

Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.

Б. Паскаль

Глава II ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ

В обыденном сознании слово «игра» ассоциируется с понятиями «соревнование», «противоборство», «имитация», «подражание», «несерьезность», «условность», «модель» и т.п. Иногда игру определяют как непродуктивный вид деятельности, где важен процесс, а не результат. Одни исследователи при определении игр в основу берут их соревновательный аспект, другие считают главной ролевою имитацию.

Игрой называют такой вид человеческой деятельности, который отражает (воссоздает) другие ее виды. Деятельность-игра происходит в измененных по сравнению с действительностью, искусственных условиях (в условиях мнимой, моделируемой, экспериментальной ситуации). При этом для деятельности-игры характерна двуплановость: серьезность и условность. Такому определению игры соответствуют спортивные, салонные, детские ролевые, военные и другие игры.

К **интерактивным** играм, относятся, прежде всего, **имитационные игры**. Как уже было отмечено, деловые и имитационные игры происходят из военных и детских ролевых игр. По своей сути имитационные игры очень близки к военным.

Имитационной моделью системы называется модель, исследование которой осуществляется путем эксперимента с ней, воспроизводящего процесс функционирования системы во времени. Примером таких моделей могут служить математические, алгоритмические, машинные, графические и др.

V Игровая система отличается от ее реального управленческого аналога главным образом **тремя условиями**:

- реальные работники аппарата управления заменяются исполнителями ролей этих работников;
- реальная информация о производстве заменяется псевдореальной информацией, получаемой с помощью имитации производственных процессов (в этом заключается имитационный аспект рассматриваемых моделей);
- в игре, как правило, сжимается масштаб времени и упрощается организационная структура (в этом заключается экспериментальный характер игровых моделей).

ПЯТЬ СОСТАВЛЯЮЩИХ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

Имитационная игра включает в себя пять крупных составляющих: игроков, экспертов, организаторов игры, материал по изучаемой проблеме и экспериментальную ситуацию, которую образуют игровая обстановка, сценарий и регламент игры (схема 1).

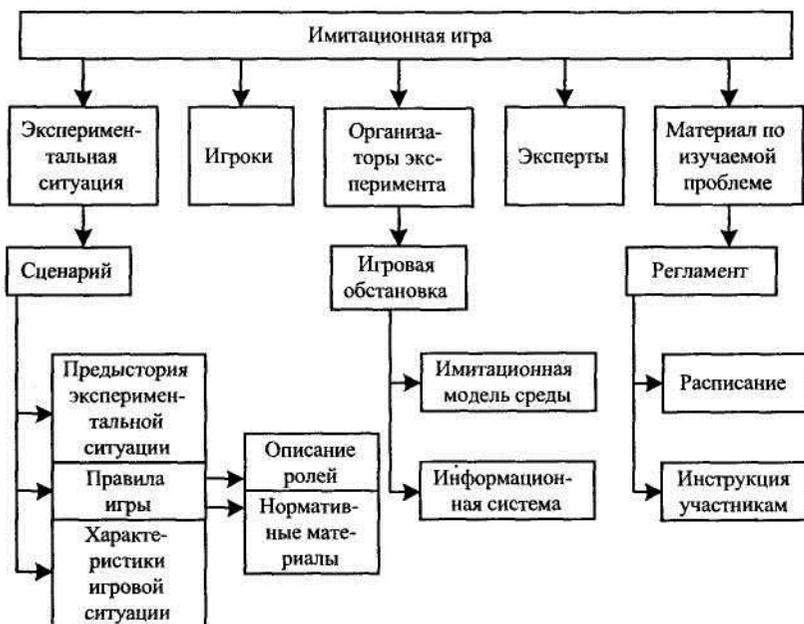


Схема 1. Состав элементов имитационной игры (по В. Комарову)

Важной частью игровой обстановки является *имитационная модель среды*, в которой изучаемая система осуществляет свою деятельность. Указанная модель отражает в динамике результаты этой деятельности (условные).

Деятельность *по поводу игры* осуществляется как за пределами игровой деятельности, так и во время игровой имитации. Обычно это:

- обсуждение и заполнение анкет по изучаемым в имитационной игре проблемам,
- послеигровая дискуссия,
- обобщение и анализ полученной экспертной информации,
- обсуждение ситуации и обмен информацией по проблемам между игроками и между участниками и организаторами игры (рефлексия).

Деятельность по поводу игры является важнейшей в имитационной игре. Сама же игровая деятельность служит основанием, рамками и практической базой для развертывания деятельности по поводу игры. ■

В управленческой имитационной игре выделяются, как правило, две части: модель управляющей системы и модель среды.

Модель среды является совокупностью моделей различной природы (математических, физических, имитационных, машинных, ручных, алгоритмических, а также неформальных) и предназначена для отражения технологических, природных, социально-экономических, экологических, психолого-педагогических и других процессов, протекающих в объекте управления и во внешней среде.

В некоторых случаях отклик среды моделируется путем высказываний экспертов (в военных играх их называют посредниками). Модель среды поставляет управляющей системе информацию о состоянии объекта управления и внешней среды, получает в виде входов информацию об управляющих воздействиях, выраженных в решениях игроков или в «выходах» расчетной части модели системы управления.

Игроки в процессе игры взаимодействуют с совокупностью технических, информационных, программных и организационных средств системы.

При конструировании и проведении имитационной игры нередко возникает необходимость разделять ее на части и элементы (осуществлять **декомпозицию игры**). Деление игры на отдельные фрагменты целесообразно в том случае, если она охватывает несколько функций управления и при этом возможно игровое воспроизводство как отдельных функций управления, так и всего их комплекса (в зависимости от целей проведения игры, состава обучаемых, регламента учебных занятий).

Управленческая имитационная игра состоит, как правило, из двух частей: функциональной (в ней моделируются функции управления) и обеспечивающей.

Функциональная часть включает один или несколько сюжетов, каждый из которых может проигрываться изолированно либо во взаимосвязи с другими сюжетами. В управленческих играх сюжет, как правило, моделирует определенную функцию управления. Он может состоять из эпизодов.

Эпизодом является заверченный комплекс процедур планирования, учета, подбора кадров, мотивации или контроля персонала в рамках той или иной функции управления. Отдельные эпизоды обычно не проигрываются. Исключение составляют случаи игро-

вой демонстрации отдельных процедур планирования или учета, принятые в моделируемой системе управления.

Обеспечивающая часть управленческой имитационной игры в целом включает в себя **четыре вида обеспечения**:

- информационное,
- математическое,
- техническое,
- организационное.

ТРИ ЭТАПА В ИМИТАЦИОННОЙ ИГРЕ

Имитационные интерактивные игры проводятся, как правило, в три этапа: подготовительный, игровой и заключительный.

На **подготовительном этапе** участники игры знакомятся с игровыми материалами, проходят инструктаж, тестирование, участвуют в игротехнических приемах «погружения» в игру и т.д.

Игровой этап состоит из отдельных периодов. Каждый период соответствует выбранному циклу управления (год, квартал, месяц, декада, сутки). В перерывах между игровыми периодами (например, когда проводятся расчеты на компьютере) для участников игры могут быть прочитаны лекции, проведены тренинги, семинары и т.п.

На **заключительном этапе** проводится межгрупповая дискуссия, во время которой каждая команда участников игры предлагает и защищает перед комиссией свой проект или вариант решения рассматриваемой в игре проблемы.

Познавательный эффект управленческих имитационных игр обусловлен комбинированным использованием трех методов: ■ *аналитического, т экспертного, и экспериментального.*

С помощью *аналитического метода* конструируется игра. В процессе такого конструирования собирается, обрабатывается и анализируется большой фактический материал, выделяются важные элементы и связи, формулируются гипотезы и теоретические положения по поводу изучаемых явлений, создается блок-структура игры (ее сценарий).

Участие профессионалов-практиков в имитационной игре активизирует их *экспертный потенциал*: наблюдая изучаемую систему «изнутри», игроки и эксперты не только анализируют результаты деятельности участников игры, но и переоценивают свой прошлый опыт и знания.

Экспериментальный характер игрового метода определяется тем, что каждое проведение игры можно рассматривать как лаборатор-

ный эксперимент с изучаемой системой, моделью. Сжатый масштаб времени и пространства позволяет многократно воссоздавать динамику функционирования организации.

Имитационные игры могут применяться для решения различных задач:

- ? обучения и развития,
- ? принятия хозяйственных решений,
- ? организационного проектирования,
- ? исследования,
- ? творчества.

Как средство обучения руководителей и специалистов имитационные игры обладают тем достоинством, что: *повышают* мотивацию обучаемых, *предоставляют* возможность применить полученные знания для

решения производственных задач,

развивают конкретные практические умения.

Применение игр для принятия производственных решений предполагает включение их в виде модуля в действующую систему управления, регулярное проведение имитационных игровых моделей позволяет делать прогнозы, вырабатывать стратегию, тактику, конкретные мероприятия по развитию производства, отрабатывать организационные структуры или механизмы хозяйствования.

Применение игр в организационном проектировании позволяет делать игровые модели по материалам проектов систем управления (система диспетчирования; вывод предприятия из «тупика», стагнации; проекты стратегического управления предприятием, инновационные преобразования и пр.). В ходе таких игр проверяются и уточняются принятые проектные решения (периодичность составления планов или выполнения учета, маршруты движения документов, распределение прав и обязанностей в новых условиях, вариант системы стимулирования, мотивации персонала и др.).

Имитационные игры, используемые в исследовательских целях, служат для получения новой информации, для организации работы междисциплинарного коллектива, для проверки гипотез и теоретических положений.

Для каждой игровой имитации составляется программа, в которой определяются решаемые задачи. Анализ таких программ свидетельствует, что обучаемые в ходе игры получают информацию с возможными вариантами решения этих задач (источниками информации являются наблюдения за поведением игроков, результаты анкетного опроса, предложения, высказываемые игроками на пленарной дискуссии). Эта информация обрабатывается и анализируется организаторами игры. Результаты анализа

фиксируются в отчете по итогам игры. Такова общая схема получения решений по изучаемым в игре проблемам.

Управленческие имитационные игры предусматривают следующие цели:

- развитие управленческих навыков,
- активное усвоение концепций и методов управления,
- привитие навыков в применении этих концепций и методов на практике,
- получение комплексного представления о типичном объекте управления.

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

Широкое применение имитационных игр потребовало общепринятой методики их разработки и проведения. Для построения такой методики авторы-разработчики должны были выработать общие принципы создания и проведения игр.

С этой целью многие из них использовали материалы исследований с управленческими имитационными играми, выполненными при последипломном обучении руководителей и при внедрении некоторых систем управления, данные литературных источников, а также теоретические рекомендации по конструированию систем управления.

Выделяются следующие принципы построения управленческой имитационной игры:

- наглядность имитационной игровой модели;
- автономность сюжетов и эпизодов игры;
- «открытость» игровой модели для дальнейшего расширения и развития;
- сбалансированность в игровом эксперименте игровой деятельности и деятельности по поводу игры;
- насыщение игровой системы управления техническими средствами сбора, передачи и обработки информации;
- сбор и систематизация наблюдений по изучаемой проблеме в игровом режиме.

Принцип наглядности. В имитационной игре необходимо отражать возможный набор управленческих функций. В то же время практика использования таких игр показала, что перенесение в игру всех функций и процедур управления, предусмотренных в системе-прототипе, сильно усложняет игру и снижает аналитические возможности игровой модели.

По этим же соображениям структура игры и информационная база игрового варианта системы должны быть визуализированы

(таблицы, схемы, графики и т. д.) и, по возможности, упрощены. Это обеспечивает желаемый масштаб времени, в котором функционирует игровая модель управления, что, в свою очередь, служит предпосылкой экспериментирования с нею.

Принцип автономности. Отдельные сюжеты и эпизоды имитационной модели позволяют «настраивать» игру для конкретного состава участников, дают возможность рационально построить учебный курс, когда имитационная игра становится стержнем изучаемой дисциплины. Реализация этого принципа означает, что отдельные блоки игры могут проводиться самостоятельно, что достигается разработкой нескольких вариантов информационного обеспечения игры.

Самый полный вариант предусматривает жесткое информационное взаимодействие игровых сюжетов и эпизодов по входам и выходам (например, сюжет «оперативное управление производством» разыгрывается по результатам, полученным в сюжете «технично-экономическое планирование»). В остальных вариантах отдельные блоки игры функционируют по заранее подготовленным информационным выходам.

Принцип «открытости» игровой модели. Отдельные элементы имитационной игры могут входить готовыми блоками в последующие разработки. Согласно данному принципу при создании первых игр необходимо предусмотреть свободные входы в модель, типизировать отдельные ее модули, составить обобщенные инструкции для участников игры и т.д. Как показывает практика разработки имитационных игровых моделей, это требует дополнительных усилий от авторов. Однако опыт свидетельствует, что такой подход компенсируется целым рядом преимуществ и прежде всего экономией затрат при создании каждой последующей игры.

Принцип сбалансированности игровой деятельности и деятельности по поводу игры. От этого принципа зависит эффективность проведения имитационных игр, так как именно в процессе этой деятельности обеспечивается реализация цели игровых экспериментов: изучение процессов функционирования организационно-экономических систем. Поэтому при создании игры следует идти по цепочке: формулирование цели проведения игры - формирование деятельности по поводу игры - конструирование игровой деятельности.

Кроме того, целесообразно следовать правилу, при котором каждая игровая процедура должна занимать ровно столько времени в игре, сколько требуется для понимания участниками ее места и назначения в реальной системе.

Соблюдение этого правила связано в реальной практике обучения с рядом трудностей.

Во-первых, в некоторых случаях бывает не просто убедиться, что обучаемые руководители и специалисты поняли суть демонстрируемой процедуры (для решения этого вопроса иногда преподаватели применяют контрольные упражнения, задачи и тесты).

Во-вторых, нередко бывает так, что вследствие разной степени подготовки участников игры трудно добиться, чтобы все они одновременно и с одинаковым успехом овладели навыками решения игровых задач.

Интенсификация игровой деятельности во многом зависит от организации самого процесса игры, числа присутствующих на игре организаторов и их профессионализма, от удобства и продуманности игровых процедур и правил.

В то же время сказанное не означает, что игровую деятельность можно или нужно исключить вообще, заменив ее традиционным объяснением изучаемой проблемы.

Многочисленные занятия с руководителями и специалистами свидетельствуют, что при исключительно вербальной форме обучения и отказе от игровой деятельности не удается довести до каждого обучаемого подробное содержание учебной проблемы, обеспечить единообразное понимание слушателями не только задачи, но порой даже лексики, терминов, определений, выработать единый язык общения.

В этом случае дискуссия по проблеме сводится, как правило, к многословным выступлениям, когда каждый пытается рассказать нечто, в чем он силен, но не предлагает решения обсуждаемой проблемы.

Уровень инструментальности такой организационной формы обучения или решения проблем резко снижается, а порой и вовсе падает. Отсюда следует вывод о большой значимости игровой деятельности как языкового средства общения в междисциплинарных коллективах, а также о том, что объем и содержание этой деятельности в каждом отдельном учебном фрагменте зависят от всей совокупности конкретных условий (сложность решаемой проблемы, состав игроков, наличие учебного времени, количество и авторитет преподавателей-игротехников, продуманность игровых форм и правил, пригодность помещений, удобство выполнения расчетов и т.д.).

Таким образом, выбор пропорций игры и действий по поводу игры - это сложная творческая задача.

Принцип насыщения игровых систем управления *техническими средствами* сбора, передачи и обработки информации. Необходи-

мость технической помощи при сборе и обработке информации вызвана спецификой игровых моделей. Как уже было отмечено, главная особенность таких моделей - сжатый масштаб времени. Это обеспечивает быструю реакцию среды на решения участников, возможность модельного воспроизводства ее будущих состояний. Поэтому так важно, чтобы игроки могли выполнять все рутинные процедуры в максимально сжатые сроки.

Принцип сбора, систематизации и обработки экспертной информации. Цель проведения имитационной игры в полной мере достигается только тогда, когда в составе инструктивного материала содержится тщательно продуманная и отработанная методика экспертного оценивания. Поэтому в процессе разработки игры вопросам организации сбора данных необходимо уделять первостепенное внимание.

Так, например, проведение в Новосибирске В. Комаровым имитационной игры «Управление целевыми программами» показало, что для повышения эффективности исследовательской или познавательной деятельности обучаемых целесообразно в сценарий игры включать специальный сюжет по конструированию изучаемой системы с применением современных методик групповой работы типа «круглый стол», «мозговой штурм» или «конкурс оргпроектов» и т.д. Введение такого сюжета заменяет послеигровую дискуссию и позволяет повысить качество решения проблем.

В реальной же практике проведения имитационных игр удается активизировать исследовательскую деятельность участников игры лишь за счет *коллективного взаимодействия в каждой игровой группе* (внутри каждой группы создается творческий микроклимат, при котором используются знания и исследовательский потенциал каждого участника, но общение, как правило, происходит спонтанно, на уровне имеющегося опыта обучаемых).

При таком понимании заключительного сюжета весь игровой метод можно представить как совокупность трех крупных последовательных этапов.

На первом этапе (анализ и диагностика проблемы) еще до начала эксперимента игроки знакомятся с изучаемой проблемой по описаниям и методическим разработкам.

На втором этапе анализа проблемы обучаемые в ходе игровой деятельности выступают в роли активных участников изучаемого процесса.

На третьем этапе (более приближенный анализ проблемы) игроки в рамках заключительного сюжета, используя знания и жизненный опыт, при активном обмене мнениями создают свой вариант решения изучаемой проблемы.

В имитационных играх, предназначенных для конструирования управленческих технологий, данный методический подход имеет наиболее завершённый вид. В играх другого типа он модифицируется с сохранением основной идеи, заключающейся в поэтапном рассмотрении изучаемой проблемы и групповой работе на заключительной стадии.

Для успешного решения проблем в имитационной игре нужны все три стадии, три этапа игрового метода, однако последний этап является наиболее важным, хотя именно он в описанных в литературе имитационных играх, как правило, наименее разработан.

На заключительном сюжете целесообразно предложить участникам специальный вопросник, на основании которого игровые группы создают проект решения проблемы и готовят выступления по его защите. Используются, как правило, два типа вопросников: при первом - по каждому вопросу *формируются альтернативные решения*, при втором - называется лишь сам вопрос, *без альтернатив* его решения.

Как показывает практика проведения имитационных игр при обучении руководителей и специалистов, в случае наличия альтернативных вариантов ответа снижается качество исследовательской и аналитической работы участников игры. Обучаемые просто отдают предпочтение одному из предлагаемых вариантов, не аргументируя выбор и порой не задумываясь над мотивацией выбора, тем более, не прогнозируя возможные негативные последствия выбранного решения для практики. Малоинформативными при этом оказываются и выступления лидеров групп по защите игровых проектов.

Когда же участники игры сами предлагают вариант решения по тому или иному вопросу, то, как правило, они более энергично и обоснованно его защищают, выдвигают большее количество аргументов и контраргументов, примеров из практики. Поскольку во втором случае обучаемые вырабатывают значительно больше ценной информации, постольку и результат игры более эффективен.

На активность обучаемых в процессе защиты игровых проектов влияет порядок их рассмотрения. Если заслушивать проекты целиком (сначала выступает одна группа, потом - другая и т.д.), то члены тех групп, по которым выступление уже состоялось, в какой-то мере теряют интерес к происходящему и их активность восприятия информации снижается. Рассмотрение же точек зрения последовательно по каждому вопросу в отдельности позволяет поддерживать постоянно высокий уровень внимания обучаемых руководителей и специалистов, что способствует большей продуктивности данного эпизода.

Качество подготовленных участниками имитационной игры проектов и решений для обсуждения зависит от **технологии внутригрупповой работы**.

В играх производственного и управленческого характера можно использовать разные варианты соорганизации участников интерактивного взаимодействия:

- закрепление за участниками отдельных вопросов с последующим заслушиванием в группе предлагаемых решений;
- коллективное обсуждение каждого вопроса в виде свободной дискуссии;
- коллективное обсуждение проекта, когда стендовый доклад делает лидер, на вопросы отвечает любой из участников разработки проекта, оппонируют представители других команд.

Последний вариант, как правило, наиболее продуктивен, вместе с тем практика обучения и организационного развития показывает, что группа должна сама выбрать удобную для нее форму презентации проектной информации.

Все сказанное свидетельствует о том, что в связи с особой важностью технологии внутригрупповой работы обучающихся методике проведения заключительного сюжета при подготовке конкретных игровых экспериментов целесообразно разрабатывать тщательно и в многовариантном аспекте.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

Среди принципов организации и проведения имитационных игр выделяют следующие:

- ? полное погружение участников игры в проблематику моделируемой системы или ситуации;
- ? постепенность вхождения участников в игровую материал,
- ? равномерная игровая нагрузка на участников игры,
- ? соревновательность игровых групп,
- ? правдоподобие моделируемой ситуации,
- ? принцип «первого руководителя».

Принцип полного погружения означает, что участники игры в течение всего времени ее проведения должны заниматься только изучением вопросов, касающихся исследуемой проблемы или демонстрируемой в игре системы управления. Для реализации данного принципа необходимо, чтобы проведение имитационной управленческой игры сопровождалось продуманным набором лекций, практических, лабораторных и самостоятельных домашних заданий. Причем целесообразно работать не менее 8-10 часов в сутки.

Назначение этих занятий двоякое: выравнивать исходную подготовку участников игрового взаимодействия, унифицировать терминологию, создавать благоприятные условия для творческой отдачи, то есть максимально использовать исследовательский потенциал обучаемых - экспертов

Принцип постепенности вхождения участников в игровую материю требует, чтобы первые этапы игры были максимально упрощены, с тем чтобы ее участники могли легко освоить предлагаемую им игровую деятельность и адаптироваться к новой ситуации обучения и друг к другу, не испытывая профессионального и психологического дискомфорта.

Специалисты по имитационным играм считают, что ключевая идея этого принципа заключается в том, что все основные сведения по демонстрируемой системе слушатели получают прежде всего в процессе своей игровой деятельности. Именно поэтому началу игры должны предшествовать традиционные формы обучения: лекция или беседа на профессиональные темы. Детальное же изучение проблемы должно базироваться на опыте работы обучаемых в условиях игры.

Такая последовательность игрового взаимодействия позволяет мобилизовать его участников на более продуктивную работу со всеми учебными материалами.

Принцип равномерной игровой нагрузки близко примыкает к предыдущему принципу. Он предполагает такую организацию имитационных игр, при которой участники каждый игровой день получали бы равные порции новых сведений.

Опыт проведения имитационных игр в учебном процессе на курсах повышения квалификации руководителей и специалистов показывает, что зачастую бывает трудно выдержать до конца именно этот принцип, даже когда игра идет не более трех дней. Прежде всего это зависит, как уже отмечалось, от различия в исходном уровне знаний участников (неоднородность состава обучаемых), а также от скорости освоения ими навыков игровой деятельности, от активности и мотивации игроков и т.д.

Затруднения, связанные с полной реализацией этого принципа, вызваны низкой коммуникативной культурой многих обучаемых, с их неразвитой коммуникативной компетентностью, что приводит, в конце концов, к конфликтным ситуациям на игре.

В связи со сказанным преподавателю необходимо:

1. **Разрабатывать систему тестов** и использовать игротехнические приемы для отбора участников в игровые группы, а также для периодической оценки их знаний.

На практике такой опыт уже имеется. В частности, отработаны приемы выбора лидеров команд (затем эти лидеры подбирают себе партнеров, потом эти партнеры выбирают себе тех, с кем хотели бы взаимодействовать, и пр.). Однако такие приемы носят, как правило, субъективный характер, что все-таки создает условия для несовместимости работающих в одной группе слушателей. Следовательно, необходимы именно научные техники и технологии отбора членов команд и диагностики их психологической и социальной совместимости. Такой опыт также известен - в основном для подбора экипажей космических кораблей, подводных лодок, заполярных станций и пр.

2. **Периодически оценивать знания участников** игры на разных этапах взаимодействия. Такой подход на практике также широко применяется и даже в режиме алгоритмизированного контроля и компьютерного тестирования. Другое дело, что многие специалисты, приглашаемые для проведения игр в систему последипломного образования, зачастую не имеют нормальных условий для проведения игр и тем более компьютерного сопровождения игрового процесса в силу неразвитости материально-технической базы учебных центров.

3. Заранее моделировать, а не импровизировать, **включая в сценарий случайные ситуации** о состоянии внешней среды, с тем чтобы нацелить ту или иную группу участников на решение слабо изученных ими вопросов, особенно актуальных.

4. В процессе игры **практиковать перемещение участников** как по должностным ролям, так и между различными игровыми группами. Однако реализация этого принципа порой зависит от числа участников игрового взаимодействия. В том случае, когда их недостаточно (меньше десяти) или когда на одной игровой площадке находится более сотни человек, реализовать этот принцип затруднительно.

Принцип «соревновательности» игровых групп. Соревнование между игровыми группами повышает ответственность участников при необходимости публичной защиты вырабатываемого в группе решения, а введение перекрестного оппонирования по экспертизе игровых решений и проектов позволяет создать в игре обстановку взаимного критического анализа, что усиливает эффективность имитационных игр, стимулирует активность участников игры, повышает мотивацию.

Однако анализ опыта проведения имитационных игр показывает, что чрезмерное увлечение соревновательной стороной игры, акцент на соперничество и конкуренцию имеют порой негативные тенденции, заключающиеся в том, что определенное число участников

ставят цель «выиграть во что бы то ни стало», и это отвлекает их от глубокого анализа изучаемой системы, порождает чисто игровой азарт, спортивный интерес, что не способствует достижению образовательной результативности.

Кроме того, на тех играх, где превалирует соревнование, особенно конкурентоспособные слушатели - лидеры порой ради «игровой» победы вступают в неконструктивные межличностные отношения с партнерами, обижаются на неблагоприятные ситуации и, что особенно важно, зачастую болезненно переживают поражение.

Пример:

Именно такая ситуация возникла на игре *по проблемам последипломного образования*, организованной Министерством культуры СССР (1989 г.), на базе Института повышения квалификации работников культуры и искусства в Москве, которую проводили автор совместно с Т.Н. Ивлевой (Кемеровский институт культуры).

Игра имитационного типа носила поисково-апробационный характер, предполагала серьезную аналитическую, прогностическую и креативную работу ее участников. Именно сами играющие спровоцировали «соревнование», которое для организаторов игры было неожиданной ситуацией, в связи с чем потребовались специальные технологии ее разрешения.

Игра длилась три дня, в ней участвовали более 70 человек, и большинство из них представляли преподаватели и заведующие кафедрами вузов, училищ культуры, а также методисты и инспектора системы повышения квалификации союзных республик.

«Соревнование» началось по вине московских участников, которые использовали все допустимые и недопустимые средства для демонстрации своих «исключительных возможностей». После ряда попыток изменить ситуацию на «игровой поляне» организаторам ленинградцам пришлось применить крайние меры - наиболее рьяные нарушители, ведущие себя некорректно, были выведены из игры.

Из-за психологической несовместимости играющих, низкого уровня коммуникативной и эмоциональной культуры и непомерных амбиций отдельных участников произошли инциденты и внутри отдельных команд, что позволило автору данной книги сделать вывод о том, что играющие (преподаватели), обучая или организуя обучение других, сами нуждались в приобретении коммуникативной компетентности и развитии своего вербального имиджа.

К сожалению, многолетний опыт внедрения интерактивных технологий не позволяет и сегодня отказаться от такого вывода. Действительно, это проблема не только слушателей курсов, но и ряда преподавателей системы повышения квалификации и переподготовки, для которых характерна неразвитость не только коммуникативной компетентности, но порой и эмоциональной культуры.

Принцип правдоподобия моделируемой ситуации означает, что игровая деятельность должна быть в значительной мере похожа на реальную. Приближение игровых ситуаций к реальным условиям

помогает участникам игры лучше понять демонстрируемую систему, так как в этом случае начинает «работать» мышление по аналогии.

Принцип правдоподобия реализуется в имитационной игре через: реакцию внешней среды; комплект игровых форм плановых и учетных документов (они должны быть точно такими же, как в жизни); процедуры принятия управленческих решений, доведение их до исполнителей; взаимодействие участников игры; организацию деловых встреч, совещаний по аналогии с реальной практической ситуацией и т.д.

Пример:

В деловой игре «Сетевой график районного мероприятия», разработанной и описанной Т.Н. Ивлевой, представлены для анализа обучаемыми руководителями культурно-просветительных учреждений Кемеровской области реальные нормативные документы: типовое положение о культурно-спортивном комплексе, положения о библиотеке, учреждениях клубного типа, детской музыкальной школе, детской спортивной школе и других учреждениях и организациях, входящих в состав районного культурно-спортивного комплекса, а также годовые планы работы культурно-спортивных комплексов, годовые планы учреждений и организаций, которые могут входить в состав районного культурно-спортивного комплекса.

Разумное усиление «похожести» всех перечисленных элементов имитационной игры, несомненно, повышает ее познавательный и профессиональный потенциал. Вместе с тем полная идентификация игровой имитационной модели с реальной практической профессиональной жизнью не является обязательным требованием к разработчикам и организаторам имитационной игры, так как это неизбежно увеличивает регламент, отводимый на ее проведение.

Игра, полностью адекватная реальной жизни, должна проводиться, по существу, в реальном масштабе времени, что могло бы свести на нет именно то, что является основным достоинством имитационных игр: возможности сжатия времени.

Из всего сказанного следует, что при конструировании игровой модели и методики ее проведения необходимо, с одной стороны, соблюдать принцип правдоподобия, с другой - *реализовывать чувство меры*, то есть набор атрибутов правдоподобия не должен утяжелять игру, увеличивать ее продолжительность, отвлекать внимание участников от процесса изучения демонстрируемой системы управления.

Анализ сценариев имитационных игр показывает, что многие разработчики игр для успешного достижения поставленных образовательных целей осуществляют следующее: • поощряют изготовление участниками игры псевдореальных документов, отображающих их игровую деятельность;

- оформляют действие каждой ситуации в виде соответствующих псевдореальных документов (выписка из решения собрания, директива министерства, докладная записка, инструкция по технике безопасности и пр.);
- передают в игровые группы не просто названия профессий имеющих работников (например: менеджер, маркетолог, специалист по связям с общественностью, юрист-консульт, секретарь-референт и т.п.), но и краткую справку, содержащую биографические и служебные данные по каждому из них (стаж работы, образование, семейное положение, деловые и личностные характеристики, хобби и пр.). В этом случае производительность работников, а также происходящие с ними ситуации (конфликт, учебный отпуск, призыв на военную службу, сокращение штатов, назначение на должность и пр.) выглядят в глазах участников игры более обоснованно.
- обеспечивают участников игры положениями об игровых подразделениях и должностными инструкциями, приближенными по форме к аналогичным реальным документам.

Следующий принцип - *принцип «первого руководителя»* - предполагает участие в имитационной игре главного руководителя той организации, на базе которой проводится игровой эксперимент. Многолетний опыт проведения имитационных поисково-апробационных игр в культуре и образовании свидетельствует о том, что соблюдение этого принципа на практике не всегда реально.

Пример:

В поисково-апробационной имитационной игре «Культурно-спортивный комплекс», проведенной автором данного пособия совместно с Т.Н. Ивлевой в городе Шевченко в июне 1988 года в рамках республиканского зонального семинара-практикума по вопросам организации и совершенствования деятельности культурно-спортивных комплексов, участвовали такие руководители, как: председатель Шевченковского горисполкома, ведущий инспектор управления КПУ Минкультуры СССР, начальник отдела клубных учреждений Министерства культуры Казахской ССР, а также председатели исполкомов областных местных советов.

Именно участие первых лиц республики обеспечило высокий уровень ответственности всех участников имитационной игры, что сказалось на результатах трехдневной совместной творческой деятельности. По итогам игры были разработаны важные для практической деятельности документы и перспективные проекты культурно-досуговой деятельности, накоплен опыт эффективного взаимодействия разных учреждений культуры в масштабах республики, создана творческая лаборатория, позволяющая закрепить информационный потенциал, накопленный в ходе коллективного сотворчества.

Принцип «первого руководителя» был осуществлен и в игре «Новые условия хозяйствования в сфере культуры», проведенной автором совместно с СВ. Рождественской и И.Г. Абрамовой с 15 по 20 мая 1989 г. в г. Анапа, в

рамках совещания-практикума руководителей республиканских (АССР), краевых, областных органов и учреждений культуры.

В игре участвовали: начальник Управления культуры Краснодарского крайисполкома, три представителя Министерства культуры РСФСР, представитель ВЦСПС, заведующая ленинградским областным Управлением культуры и др.

Вместе с тем анализ опыта проведения игр показывает, что наличие слишком большого числа руководителей высокого уровня имеет и **отрицательные моменты**. Так, в начале игры руководители министерств союзных республик и начальники управлений, участвующие в игре, испытывали психологический дискомфорт из-за большого числа первых руководителей. Это сказывалось как на информационном результате игры, так и на общении. Понадобились специальные психологические тренинги, позволившие первым руководителям - участникам игры «снять погоны» и «расстегнуть мундиры» для создания непринужденной обстановки и благоприятной ауры.

Первые руководители местных органов управления присутствовали и на игре в Витебске по социокультурным комплексам, и на поисково-апробационной игре в Калининграде «Концепция развития культуры», и в Улан-Удэ на игре «Региональная программа развития культуры в республике Бурятия», и на многих других.

Вместе с тем в практике внедрения имитационных управленческих и производственных игр встречаются ситуации, когда игры как бы «обезглавлены», то есть первые руководители приходят на открытие семинара, проводимого в виде игры, а затем сразу же покидают аудиторию и это, несомненно, влияет негативно как на мотивацию участия в игре специалистов, так и на ответственность каждого слушателя, особенно функциональных руководителей. Такие ситуации были при проведении игр в городе Фрунзе по культурно-спортивным комплексам, на имитационной игре по разработке концепции развития культуры в Набережных Челнах и др.

Имитационные игры, проводимые нами в образовательных учреждениях и на крупных промышленных предприятиях, также свидетельствуют об описанных выше тенденциях, связанных с принципом участия в игре первого руководителя. Так, в игре по разработке концепции глобального образования (1997 г.), проведенной автором непосредственно в одной из школ Санкт-Петербурга, участвовал весь персонал преподавателей и воспитателей во главе с директором школы. В игре по внедрению в систему образования тьюторов (1997 г.) в течение всех трех дней работали не только директора ленинградских школ, но и руководители роно.

Однако и в системе образования руководители первого уровня иногда предпочитают после открытия семинара или в конце перво-

го рабочего модуля незаметно исчезнуть. На производственных играх руководители, как правило, предпочитают не участвовать в игре лично, а делегируют для этих целей или своих заместителей, или резервистов на управленческие должности.

Анализ литературы по истории игрового моделирования позволяет сделать вывод, что для проведения, например, военных игр всегда привлекались и привлекаются самые высокие инстанции и лица, тогда как при постановке производственно-экономических имитационных игр довольно часто приходится сталкиваться с отрицательным отношением к ним руководителей высокого ранга.

Реализация принципа «первого руководителя» важна для достижения образовательной и профессиональной результативности проводимой игры, для повышения мотивации участников, но в то же время может неожиданным образом сказаться на психологическом климате и атмосфере проводимой игры, так как нередко у них возникает негативное отношение к играм, вызываемое следующим:

1. Многие «первые руководители» (участники игр) зачастую имеют *непрестижный коммуникативный имидж*, что выражается в слабой вербализации (неразвитое умение выражать мысли точно и кратко), отсутствии достаточных знаний по невербальным средствам коммуникации, в неэффективном слушании партнеров, в назализациях (засоренность речи негативными звуковыми сигналами типа э-э-э-э, словами-паразитами и пр.).

2. У отдельных руководителей существует *проблема конструктивного взаимодействия с партнерами* в игровой деятельности. Она проявляется в авторитарном стиле общения, менторском тоне, некорректных замечаниях, в «захватывании» организационного лидерства и коммуникативного пространства, в недоверии партнерам по игре, в неумении «ходить в чужих ботинках», играть разнообразные и равноправные с другими роли.

3. Зачастую руководители высокого ранга демонстрируют в процессе имитационной производственной или управленческой игры полную *некомпетентность в выборе стратегий* взаимодействия или моделей общения, что приводит к неэффективной координации деятельности команды и, как правило, невозможности достичь не только консенсуса, но даже компромисса.

4. Наконец, нельзя не отметить, что первые руководители, как, впрочем, и все остальные, *не владеют психодиагностикой*, то есть не могут оценить индивидуальные психологические особенности партнера и выбрать правильный сценарий и репертуар общения, не владеют знаниями по репрезентативным системам, а следовательно, *не могут диагностировать* ведущий сенсорный канал у дру-

гих участников игры и «войти в него» для проведения своей линии и для влияния на убеждения других.

5. Руководителей организаций и предприятий, участвующих в обучающих и развивающих имитационных играх, отличает также *низкий уровень эмоциональной культуры*, повышенная ранимость и *амбициозность*, неумение противостоять стрессовым ситуациям.

6. Наблюдения свидетельствуют также, что участники игр, состоящие из руководящего состава, часто *демонстрируют соперничество и отсутствие умения вести дискуссию*, вырабатывать коллективные решения, осуществлять как внутrigрупповое, так и межгрупповое сотрудничество.

7. Важно отметить и то, что некоторые участники игры испытывают *дискомфорт в ситуации* необходимости осуществлять *многочасовую интеллектуальную деятельность* (замечено также, что, чем выше статус первого лица, тем, к сожалению, он это чаще демонстрирует).

Такого рода наблюдения свидетельствуют об отсутствии у многих руководителей игротехнического опыта и, в связи со сказанным, необходимости снятия у них этих проблем с помощью интерактивного обучения в системе их последипломного образования. Все перечисленное выше касается именно работающих руководителей, их профессиональный и коммуникативный имидж - это не только проблема индивидуального авторитета, управления репутацией, но и репутации тех предприятий и учреждений, которые они возглавляют.

Управление репутацией предполагает сегодня, прежде всего, управление коммуникативной компетентностью самих руководителей и всего персонала организации, так как проведение переговоров, деловых встреч и презентаций с многочисленными деловыми партнерами стало повседневной реальностью, которая непосредственно влияет на конкурентоспособность фирмы.

Заметим также, что на имитационных играх, проводимых с персоналом одной организации, одни функциональные руководители в присутствии авторитарных первых лиц порой *«теряют дар речи»* и предпочитают *«не высовываться»*, что снижает эффективность их развития и обучения, другие же, наоборот, пользуются случаем, чтобы в присутствии своих руководителей *продемонстрировать индивидуальные возможности*, лидерский, профессиональный и творческий потенциал, рассчитывая на карьерный успех.

Описанные ситуации требуют от преподавателей-игротехников превентивной диагностики ситуации и будущего контингента участников имитационной игры, чтобы принять решение о предпочтительном составе участников.

Рассмотренные принципы построения и проведения имитационных игр являются обобщением игротехнической литературы и результатов многочисленных реальных имитационных игр, проведенных автором, что, однако, не дает оснований считать эти принципы окончательными. Как показывает опыт проведения игр, каждый игровой эксперимент по-своему «высвечивает» удачу или неудачу конкретной реализации любого из рассмотренных игровых принципов.

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

В системе повышения квалификации и переподготовки кадров специалистов и руководителей могут быть использованы интерактивные интеллектуальные имитации (моделируемая фантазией авторов игры среда обитания), в которых в результате игрового взаимодействия принимаются разнообразные профессиональные или управленческие решения.

Специфика такого рода игр в том, что они построены на общении играющих, на индивидуальном и коллективном принятии решений в условиях неопределенности и отсутствия полной информации.

На этих играх происходит обучение деловому общению, умению вести переговоры, выражать и обосновывать свои мысли, слушать партнера, осуществлять сотрудничество на основе эффективного и конструктивного взаимодействия. Обучение деловому общению происходит именно за счет многократного повторения технологий, где моделируются процессы обмена информацией, взаимодействия, восприятия и понимания, а также осуществляются групповые и межгрупповые дискуссии.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНТЕРАКТИВНЫХ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

1. В имитационных играх интерактивного класса исключена модель социально-экономической среды, не моделируется труд конкретных работников: руководителей и специалистов, не даются подробные инструкции для поведения и принятия решений.

2. В них имитируются лишь некоторые хозяйственные, правовые, экономические, экологические, социально-психологические принципы (технологии), определяющие поведение людей и механизмы их действий (зачастую в экстремальных ситуациях).

3. Игры имитационного типа предполагают такое описание сложившейся ситуации, которое моделирует лишь среду, причем особенности этой среды знакомы играющим в основном понаслышке, что делает анализ информации более сложным и субъективным.

4. Общая цель всего игрового коллектива изначально не задана. Она может быть сформулирована (но это произойдет со всем не обязательно в процессе игры), и для ее достижения самими игроками может быть найден определенный механизм взаимодействия.

5. Решения принимаются коллективно, но, как правило, при предварительной выработке индивидуальных решений, в условиях неопределенности информации (недостаточная компетентность большинства участников и неполная информация об объекте анализа).

6. Игровые процедуры, заложенные в сценарий, могут быть реализованы практически по аналогии на объектах других классов (например, полет на Луну или происшествие в пустыне, или кораблекрушение и т.д.), причем самых различных по структуре, целевому назначению и поставленным задачам.

7. Главная учебная цель имитационной игры состоит в том, чтобы участники в ходе игровых действий самостоятельно осознавали бы смысл и целесообразность коллективной деятельности, сотрудничества, поиска компромисса или консенсуса.

8. Имитационные интерактивные игры осуществляются в жестком регламенте и по времени непродолжительны.

9. В интерактивных играх имитационного типа, как правило, отсутствуют альтернативы. Участники должны действовать лишь в предложенных вариантах, строго соблюдая нормы и правила, а не создавая творчески.

10. В такого рода игровых разработках в принципе не программируется конфликтная ситуация (как, например, в деловых играх), а представлены только различные личные (субъективные) интересы участников игры, что приводит лишь к спору и конфликту мнений. Поскольку решения принимаются не публично, поскольку у играющих нет прямых оснований вступать в открытый конфликт с другими участниками, а следовательно, опыт конструктивного поведения в конфликте на таких играх не осваивается.

11. Описанные сценарии игр, хотя и строятся на взаимодействии, в то же время не включают технологии и механизмы специального обучения общению и коллективному принятию решений. Участники игр вступают в немногочисленные деловые контакты спонтанно, репродуцируя имеющийся коммуникативный опыт, порой негативный.

12. Игры такого класса могут как иметь самостоятельное значение, так и использоваться, например, на деловых играх в качестве технологии «погружения» для раскрепощения участников и для определения лидеров.

Любая имитационная игра должна заканчиваться **послеигровой дискуссией**. Ее предназначение:

- => *установить* те проблемы, явления, которые имели место в игре;
- => *определить* и показать соответствие игры реальной жизни; => *оценить* принятые в игре решения, их эффективность, нравственный или ценностный смысл;
- => *выявить* причины позитивного и негативного поведения участников в игре;
- => *установить*, имеют ли место в реальной жизни подобные образцы поведения;
- => *предложить*, что нужно изменить в игре, в действиях участников, чтобы достичь лучшего результата;
- => *проанализировать*, что нужно изменить в своем поведении, стиле общения каждому участнику;
- => *подумать*, какой урок можно извлечь для профессиональной деятельности.

Преподаватель-игротехник может записывать все высказывания участников на доске или флип-чарте. Однако в большой аудитории сделать это бывает довольно сложно, поэтому после общего обсуждения поставленных проблем можно использовать нарезку цветной бумаги и предложить каждой команде написать выводы (маркером), главные мысли или свои основные резюме и затем наклеить эти листки на доску или плакат, далее можно вместе с группой структурировать или классифицировать проблемы по направлениям.

Важным качеством преподавателя, ведущего дискуссию, является умение **задавать вопросы и отвечать на них**. В дискуссии вопросы задаются в основном ради достижения тех целей, которые описаны выше. Кроме того, ставятся вопросы, предназначенные для того, чтобы выявить уровень понимания проигранной проблемы всеми участниками игры.

Зачем нужны вопросы во время дискуссии?

- для создания заинтересованности у участников дискуссии;
- для изменения темпов получения информации;
- для концентрации внимания слушателей на каком-то аспекте проблемы;
- для стимулирования активности выступающих;
- для поощрения мыслительной деятельности участников;
- для осуществления руководства учебной группой, ведения своей линии.

Типы вопросов для дискуссии, как правило, те же, что и в любом деловом общении, а именно:

- открытые, — вопросы с подтекстом,
- закрытые, ' — возвратные;
- наводящие, - направленные и т.д.

Для начала двусторонней коммуникации на дискуссии целесообразно задавать **открытые вопросы**. Обычно они начинаются со слов «что», «где», «когда», «как», «почему». Например: «Как часто подобная проблема встречается в реальной жизни?».

Закрытые вопросы требуют однозначного ответа, состоящего чаще всего из одного слова: «согласен», «да» или «нет». Вместе с тем специалисты по коммуникации не рекомендуют злоупотреблять закрытыми вопросами, так как они не позволяют участникам активно работать на дискуссии, а вот в ситуациях проверки информации или ограничения возможностей выбора такой вопрос вполне уместен, например: «Это решение правильное?» или «Часто ли вы поступаете таким образом?»

Наводящие вопросы используются преподавателем - руководителем дискуссии, чтобы подвести выступающего к ответу, который он ожидает от него услышать. Такой подход в коммуникации считается манипулятивным, поэтому во взрослой аудитории злоупотреблять им не стоит. Во-первых, руководитель или специалист, как правило, может сформулировать собственный взгляд на какую-либо проблему, во-вторых, такое поведение ведущего дискуссии может вызвать защитную реакцию слушателя, что проявится, например, в неприемлемой позиции.

Наводящие вопросы, как правило, заканчиваются так называемыми «зацепками», не позволяющими участнику ответить отрицательно, например: «Коммуникативная компетентность полезна любому руководителю, *ведь правда?*», «*Разве вы не считаете, что имитационная игра учит принимать коллективные решения? Ведь это так?*», «Вы же прекрасно понимаете, что с помощью одного игрового занятия не решить все проблемы, *не правда ли?*» и т.д.

Вопросы с подтекстом близки по сути к наводящим, но действуют более скрытно, препятствуя свободному ответу участника дискуссии. «Вы ведь согласны с экспертами, что команда „Факел“ работала более эффективно, чем команда „Луч“?»

Возвратные вопросы позволяют ведущему проявить внимание к участнику и к тому, что он уже сказал, и таким образом поощряя его, вести дальнейший разговор. Например: «Вы отметили, что для того чтобы овладеть коммуникативной компетентностью, нужны интерактивные игры еще в школе, а затем в вузе?»», «Так значит,

основа вашего проекта заключается в расширении игровых возможностей школьного учителя?»

Направленные вопросы помогают сконцентрировать внимание группы на каком-то важном направлении, скажем, на образовательной результативности проведенной имитационной игры. Например: «Можете ли вы сформулировать возможные уроки для профессиональной деятельности, извлеченные из игры?».

В книге «Практика группового тренинга» сформулированы советы преподавателю, ведущему дискуссию, по применению вопросов на основе правила Сократа. Суть их в следующем.

Шаги применения правила Сократа можно легко запомнить, пользуясь аббревиатурой ЗИППО:

З — *Знание* ответов, которые вы хотите услышать от группы.

И - *Использование* открытых вопросов, чтобы добиться желаемых ответов.

П - *Повторение* ответов оппонентов теми же словами.

П - *Подчеркивание и обобщение* всех полученных ответов.

О — *Обеспечение* дополнительной информации или необходимых разъяснений перед тем, как задавать дальнейшие V вопросы.

Каждый раз, когда преподаватель ставит вопросы перед аудиторией, он должен удостовериться, что вопросы понятны. Для этого целесообразно:

- делать вопросы короткими;
- удостовериться, что они корректны и задаются с учетом потенциальной возможности участников ответить на них;
- исключить отгадывание;
- избегать вопросов, требующих публичных откровений;
- не отвечать самому на свои же вопросы.

Во время дискуссии преподавателю необходимо не только точно и профессионально грамотно отвечать на вопросы, которые ставят слушатели, но и корректно реагировать на ответы участников игры. С этой целью необходимо:

- принимать во внимание ответ;
- отвечать на вопросы немедленно;
- поощрять участников, давших правильные ответы;
- корректировать любые неточности, но в рамках регламента;
- находить конструктивные фрагменты даже в неправильных ответах;
- проверять с помощью обратной связи, понимают ли вас и друг друга слушатели.

Из всего сказанного можно сделать вывод о том, что имитационные игры - это особый класс учебных, производственных, управленческих и развивающих интерактивных игр, моделирующих лишь модель среды и интеллектуальную деятельность участников, создающих многоаспектные условия для взаимодействия и коллективного принятия решений на основе индивидуальных подходов.

ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

Все интерактивные технологии, несмотря на их общую конструктивность и преимущества перед традиционными технологиями обучения, имеют не только достоинства, но и определенные ограничения.

<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения</i>
Имитационные игры обучают участников принятию управленческих, хозяйственных, производственных, социально-психологических решений как на индивидуальном, так и на групповом уровне.	Отсутствие знаний и навыков по технологии принятия решений, а зачастую и отсутствие необходимой компетентности способствуют принятию группой неэффективных и неправильных решений.
На любой имитационной игре ее участники осуществляют разнообразное взаимодействие: переговоры, дискуссии, публичная презентация материалов, вопросы и ответы и т. д. Следовательно, создаются предпосылки для освоения эффективного коммуникативного опыта и развития коммуникативной компетентности.	Если игру ведет преподаватель, не владеющий коммуникативной компетентностью, то участники, как правило, демонстрируют негативный опыт общения, отсутствие гибкости в выборе стратегий взаимодействия, конфликт мнений. В такой ситуации имитационная игра может нанести существенный ущерб коммуникативному потенциалу ее участников или в лучшем случае - не научить новому опыту.
Имитационные игры, как правило, моделируют самую разнообразную среду, в которой может оказаться человек, или экстремальные ситуации, которые требуют быстрого и правильного решения. Это не толь-	При обучении руководителей и специалистов использование имитационных игр не на профессиональную тему, да еще заимствованных из-за рубежа, может вызвать отторжение участников, снизить их мотивацию

Достоинства	Ограничения
ко расширяет кругозор участников, но и позволяет приобрести бесценный опыт адаптации к новой среде.	Поэтому преподавателю очень важно привязать материал игры, или ее конечный результат, или технологии, применяемые в ней, к профессиональной либо управленческой деятельности обучаемых.
Имитационные игры интерактивного характера, приведённые в пособии, как правило, непродолжительны и проводятся в жёстком регламенте, поэтому их можно использовать не только самостоятельно в рамках изучаемой проблемы, но и как вкрапление в другую технологию для достижения разных обучающих и организационно развивающих целей.	Преподаватели-дилетанты на практике, используя имитационные игры, растягивают их на многочасовое занятие, что сводит на нет особенности и целевое предназначение этих игр, или применяют эти технологии для популистских целей. Во втором случае у взрослых участников возникает недоумение по поводу потерянного времени.

Истина рождается как ересь и умирает как заблуждение.

Г.В.Ф. Гегель

ПРАКТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

«ЧП НА ЛУНЕ»

Цели: развить интерактивный потенциал играющих, научить принимать коллективные решения, выявить лидерские возможности участников игры, показать преимущества сотрудничества.

Процедуры:

1. Принятие индивидуальных решений.
2. Выработка коллективного решения в группах.
3. Межгрупповое взаимодействие: дискуссия.
4. Анализ результатов и подведение итогов игры.

Время: 30-40 минут.

Информация для участников игры

На луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы - лунной станции - около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо

пройти по темной стороне Луны, вторую - по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований:

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| ? моток прочной веревки, | ■ ящик сгущенного молока, |
| ? аптечка, | ■ надувной спасательный жилет, |
| ? спички, | ■ 20 литров питьевой воды, |
| ? карта звездного неба, | ■ магнитный компас, |
| ? обогреватель, | ■ сигнальная ракета, |
| ? два кислородных баллона | ■ рация УКВ, |
| ? бортпаек, | ■ парашют. |

Карточка участника игры

Имя (символ) Группа

Наименование предметов	Оценка			Директивна я оценк а	Разница в оценках			Примечание
	индивидуальная	групповая	лидеров		инд. 5-2 2-6	групповая 3-5	лидеров 4-5 5-4	
1. Моток прочной веревки 2. Аптечка 3. Спички 4. Карта звездного неба 5. Обогреватель 6. Два кислородных баллона 7. Бортпак 8. Ящик сгущенного молока 9. Надувной спасательный жилет 10. 20 литров питьевой воды 11. Магнитный компас 12. Сигнальная ракета 13. Рация УКВ 14. Парашют	*							

1-й этап. Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Очередность записывается в карточку, выдаваемую каждому играющему, причем первый выброшенный предмет будет номером 14, последний - номером 1.

Времени на принятие данного решения дается не более 5-7 минут, при условии полной тишины среди играющих.

2-й этап. На втором этапе начинается интерактивная часть игры. Создаются команды по 5-7 человек. Цель игры - добраться до базы лунной станции, остаться живыми; цель команды - обсудить проблему и принять коллективное решение. Каждый играющий при обсуждении отстаивает свою точку зрения, старается реализовать индивидуальную программу выживания, используя разнообразные стратегии взаимодействия.

Время на обсуждение: 10-20 минут.

После принятия групповых решений - их презентация и защита.

В игре возможно и продолжение: если решения в разных командах не совпадают, то собираются лидеры команд и снова пытаются выработать коллективное решение. По итогам работы лидеров можно выявить тех из них, кто действительно является и организационным и интеллектуальным лидером, то есть умеет организовать коллективное обсуждение, аргументированно ведет свою линию, способен влиять на партнеров и переубеждать их.

За взаимодействием лидеров наблюдают остальные участники игры и оценивают их работу в количественном или качественном аспекте на основе предварительной договоренности и исходя из общего для всех количества баллов.

После проведения всех этапов игры участники записывают в свою карточку (в рубрику «директивная оценка») очередность освобождения от предметов. **Правильное решение: 6, 7, 14, 2, 9, 1, 5, 11, 12, 4, 13, 10, 3, 8.**

Получив эти данные от руководителя игры, ее участники находят разницу между своей оценкой и директивной или наоборот, записывают данные в соответствующей графе карточки, затем итог суммируют. Далее те же подсчеты проводятся с коллективной оценкой и оценкой лидеров.

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель подводит итоги и отмечает «**позитивных**» и «**негативных**» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу к победе или к поражению. Целесообразно выявить людей, у которых были правильные или близкие к эталону оценки

и причины, по которым не удалось их провести, убедить группу в принятии такого решения.

Предметом анализа могут быть не только сами решения, но и то, каким образом **участники игры взаимодействовали**, например агрессивно или лояльно, корректно или без уважения к партнеру, демонстрировали культуру слушания или нет, умеют выражать мысли понятно и убедительно или это умение не развито в достаточной степени и т.п.

Руководителю игры следует также обратить внимание на индивидуальный стиль взаимодействия и на **выбор стратегий общения** (избегания, противоборства, уступки, компромисса, сотрудничества; см. тест К. Томаса «Стратегии взаимодействия»). По результатам такого анализа можно разработать программу самокоррекции для улучшения индивидуальной коммуникативной культуры.

ТЕСТ «СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Инструкция

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения американский психолог К. Томас описывает перечисленные ниже возможные варианты поведения индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар. Вам необходимо выбрать в каждой паре то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения в повседневных ситуациях конфликта мнений. Вы ставите номер очередного вопроса и букву выбранного вами ответа.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого человека.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем что бы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого результата.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь четко определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого человека, а главное - сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого человека, а главное- сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь четко определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

- Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем что-бы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и, точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Ключ:

№п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

Информация для преподавателя, организующего имитационные игровые занятия

В каких ситуациях делового общения наиболее целесообразны те или иные стратегии взаимодействия:

Приспособление («медвежонок»):

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласий более существенен для оппонента, чем для вас;

- открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока не обходимо упрочить взаимное доверие;
- существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, с тем чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- необходимо признать собственную неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

Компромисс («лиса»):

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- требуется принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить нормальные взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

Сотрудничество («сова»):

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

Игнорирование, избегание («черепашка»):

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- подчиненные или коллеги могут сами успешно урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика, вы чувствуете необходимость ее ослабления;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое ее обсуждение может только ухудшить ситуацию.

Соперничество, конкуренция («акула»):

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- целесообразно при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей работе);
- идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;
- исход очень важен для вас, и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Примечание. Результаты этого теста позволят преподавателю не просто сделать анализ индивидуальных стратегий взаимодействия участников

игры, но и провести сравнительный анализ самооценки каждого с тем, что думают о них партнеры по команде, и ваших наблюдений за ходом взаимодействия. Кроме того, если проводится несколько интерактивных имитационных игр, то можно наблюдать перемены или отсутствие таковых в поведении участников игры во время группового взаимодействия.

«ВОЗДУШНЫЙ ШАР»

Цели: научить участников игры принимать коллективные решения в условиях неопределенности, овладеть эффективным взаимодействием, а также обучить сотрудничеству.

Процедуры:

- 1) принятие индивидуальных решений,
- 2) выработка коллективного решения в группах,
- 3) межгрупповое взаимодействие: дискуссия,
- 4) анализ результатов и подведение итогов.

Время: 45 мин.

Информация для участников игры

Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном до ближайшего участка суши 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены в гондоле воздушного шара на этот случай. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 минут шар стал падать с прежней, достаточно большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы, для того чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принять решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт, чтобы суметь приземлиться живыми.

В гондоле остались следующие предметы:

1. Канат - 50 м.
2. Аптечка с медикаментами - 5 кг.
3. Компас гидравлический - 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные - 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) - 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов - 25 кг.
7. Конфеты разные - 20 кг.

8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет - 8 кг.
10. Палатка 10-местная- 20 кг.
11. Баллон с кислородом - 50 кг.
12. Комплект географических карт- 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой- 20 л.
14. Транзисторный приемник - 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная - 25 кг.

Задача: принять решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить. Сначала каждый участник игры принимает индивидуальное решение. Затем создаются команды из 5-7 человек (зависит от количества участников игры), и каждая команда обсуждает проблемную ситуацию и вырабатывает коллективное решение.

Правила игры:

- Нельзя принимать решение путем голосования.
- Нельзя высчитывать проценты: сколько «за» и сколько «против».
- Нельзя «давить» на партнера («делай, как я сказал!»).
- Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта мнений - компромисса.
- Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
- Количество высказываний одного человека не ограничивается.
- Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
- Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается и группа должна искать новый выход или новую аргументацию и технологии убеждения.
- Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.
- При определении значимости предметов и вещей, то есть очереди, с какой вы будете от них освобождаться, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты или спальные мешки, а не часть их).

Время, которое имеется в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение, во многом зависит от того, как быстро участники игры примут коллективное решение.

В случае если договориться не удастся - экипаж «погибнет».

После принятия решений в группах начинается их **презентация и обоснование**, затем в ходе дискуссии вырабатывается наиболее приемлемое решение для сложившейся экстремальной ситуации (в гондоле остаются предметы и вещи для сигнализации о своем бедственном положении и для поддержки физического состояния).

По окончании дискуссии ведущий подводит итоги игры. Для определения эффективности взаимодействия следует обратить внимание на следующие характеристики:

Что способствовало успеху?

Уровень компетентности участников игры.

Конструктивность взаимодействия.

Культура полемики.

Общность целей (индивидуальных и групповых).

Эффективность использования стратегий взаимодействия (компромисс, уступка, сотрудничество).

Четкая организация обсуждения.

Умение слушать партнеров.

Желание победить и др.

Что препятствовало эффективной работе команды?

Слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов в сложившейся ситуации.

Неэффективные стратегии взаимодействия (соперничество, избегание спора, уступка агрессивным партнерам).

Превалирование личностных целей (провести свою линию, показать себя) над групповыми.

Слабое руководство дискуссией со стороны формального лидера или отсутствие такового.

Низкая культура спора, слабое владение вербализацией.

Неразвитая эмоциональная культура и др.

Для завершения игры целесообразно каждой команде сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

«КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ»

Игра предназначена для коллективной работы в процессе подготовки лиц, чья профессиональная деятельность связана с выработкой общего группового решения, а также для обучения сотрудничеству.

Цели:

- обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения;
- выявление способностей участников игры к коллективной работе.

Задачи:

- исследовать процесс принятия решения группой;
- наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи;
- определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

Порядок работы

Игра осуществляется в два этапа и рассчитана на 1-2 учебных часа. В ходе работы участники должны проанализировать, оценить и принять решение по конкретным вопросам, указанным в задании.

На первом этапе каждый участник получает учебный материал и задание, которое должно быть выполнено в индивидуальном порядке. На изложение целей занятия и реализацию задания на первом этапе работы отводится 25 минут.

Инструкция для индивидуальной работы

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожены. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов. Но известно, что вы находитесь на расстоянии примерно тысячи миль к юго-западу от ближайшей суши.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались у вас после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдерживать вес пяти членов экипажа и перечисленных предметов. Имущество оставшихся в живых людей составляют также пачка сигарет, несколько коробок спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача - ранжировать пятнадцать перечисленных предметов **в соответствии с их значением для выживания** экипажа. Поставьте цифру «один» у самого важного предмета, цифру «два» - у второго по значению и так далее — до пятнадцатого, наименее важного для вас:

- секстант,
- зеркало для бритья,
- пятилитровая канистра с водой,
- противомоскитная сетка,
- коробка с «сухим пайком»,
- карта Тихого океана,
- надувная подушка,
- двадцатилитровая канистра с нефтегазовой смесью,
- маленький транзисторный приемник,
- репеллент, отпугивающий акул,
- двадцать квадратных метров непрозрачного пластика,
- две коробки шоколада,
- ром крепостью 80 градусов,
- девять метров нейлонового каната,
- рыболовная снасть.

После завершения индивидуальной работы по ранжированию участники приступают ко второму этапу решения задачи, когда в условиях интерактивного взаимодействия вырабатывается коллек-

тивное решение. С этой целью группе предлагается провести переговоры и найти общее решение за минимальное время. Участники должны руководствоваться принципом достижения согласия и прийти к консенсусу по всем пунктам задания, прежде чем выносить групповое решение. Каждая оценка должна получить одобрение всех участников группы. Время работы на втором этапе - до 15-30 минут.

Инструкция для коллективной работы

Теперь вам необходимо выработать общее групповое решение и согласовать индивидуальные результаты. Выполняйте совместную работу как можно быстрее и попытайтесь опередить ваших товарищей, работающих в других командах.

Решение данной задачи может быть использовано в целях изучения участников и анализа их групповых отношений. Поэтому в ходе занятия преподаватель внимательно наблюдает за взаимодействием в каждой команде и составляет мнение о том, как в них происходит коллективное обсуждение.

Особое внимание обращается на выявление роли каждого участника в этом обсуждении («лидеров», задающих тон в выработке групповых решений; «ведомых» - пассивно следующих за мнением других членов группы; «отчужденных», то есть не принимающих участия в обсуждении).

Разбор проведенной игры

После завершения коллективной деятельности и сопоставления с «экспертным» решением производится обсуждение результатов выполненной работы. Обсуждение охватывает следующие вопросы:

- Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия?
- Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонялся от него и почему?
- Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?
- Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?
- Оптимально ли использовались возможности группы?
- Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?
- Кто улучшил индивидуальный результат и почему?
- Причины ухудшения индивидуальных результатов?
- Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?
- Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

Рекомендации участникам игры

В ходе разбора занятия участникам могут быть даны следующие рекомендации по оптимизации коллективной работы:

- => Избегайте желания «до конца» защищать свои индивидуальные суждения. Будьте «открытым» для понимания позиции партнеров по группе.
- => Не меняйте своего мнения немотивированно и не уклоняйтесь от возможных противоречий в целях достижения согласованного решения. Поддерживайте только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти.
- => Избегайте таких методов разрешения конфликта, как: голосование; высчитывание процента «за» и «против»; уклонение от обсуждения; готовность идти на любой компромисс с целью достижения быстрого согласия по всем обсуждаемым вопросам.
- => Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений.
- => Уходите от обсуждения мнений и суждений каждого через выработку объективных критериев. Именно на их основе и работайте с информацией.
- => Используйте критику как инструмент выработки более эффективного решения. Подвергайте сомнению и требуйте весомой аргументации предлагаемых партнерами по команде решений. **Время на анализ результатов игры - до 20 минут. Примечание.** Эти рекомендации целесообразно раздать участникам перед началом интерактивного общения и выработкой коллективного решения, но лишь в том случае, если не ставится цель изучения особенностей участников группы.

Учебный материал

Предметы	Индивидуальная оценка	Индивидуальная ошибка	Экспертное решение	Групповая оценка	Групповая ошибка
Секстант Зеркало Вода Сетка Паек Карта Подушка Н/г смесь Приемник Репеллент Пластик Шоколад Ром Канат Снасть					

Материал для преподавателя

Экспертное решение:

- 1) зеркало для бритья;
- 2) канистра с нефтегазовой смесью- для подачи сигналов спасателям;
- 3) вода;
- 4) сухой паек - для поддержания жизнедеятельности;
- 5) непрозрачный пластик - для защиты от непогоды;
- 6) две коробки шоколада;
- 7) рыболовная снасть - гарантии успешной рыбалки нет;
- 8) канат - для связки снаряжения;
- 9) надувная подушка - используется как спасательный круг;
- 10) репеллент- отпугивает акул;
- 11) ром - для растирания или антисептики;
- 12) маленький транзисторный радиоприемник- передать через него информацию невозможно;
- 13) карта Тихого океана;
- 14) секстант- без дополнительных навигационных приборов и карту и секстант использовать нельзя;
- 15) москитная сетка- в Тихом океане москитов нет.

Примечание. Можно подготовить для преподавателя таблицу, идентичную предыдущей, и занести туда сведения по индивидуальным и групповым оценкам и ошибкам, чтобы затем соотнести полученные результаты с экспертной оценкой и на этом основании подвести итоги и дать характеристики участникам игры и их действиям.

«НЕОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ»

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, стратегии сотрудничества. *Процедура:*

1. Обсуждение проблемы и ранжирование задач по степени значимости их решения.
 2. Выработка коллективной стратегии выживания (работа в малых группах).
 3. Разработка нравственно-психологического кодекса взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести жителей острова»), примерно 15 - 20 пунктов.
 4. Презентации проектов, вопросы и ответы.
 5. Межгрупповая дискуссия.
 6. Анализ результатов и подведение итогов.
- Время:* игра длится 2-3 часа учебного времени.

Информация для участников игры

В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов.

В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться в родные края, к своей обычной жизни. Ваша задача: создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить и достаточно комфортно психологически и физически жить.

Необходимо понять всю серьезность и опасность ситуации. Известно, что люди при таких обстоятельствах иногда теряют человеческий облик, между ними вспыхивают ссоры и драки, порой даже со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни - вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов и ветра.

Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут регламентироваться, выполняться, контролироваться.

Начать целесообразно с принятия решения о государственном устройстве, структурах власти на острове. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группа самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный, выдвинутый по собственной инициативе)? Каким образом будет контролироваться выполнение указов, распоряжений: под страхом наказания, смерти, как-то еще?

Как и кем будет распределяться добываемая пища: поровну; по трудовому вкладу; может быть, больше сильным, чтобы лучше работали; или, наоборот, слабым, чтобы выжили?

Имеет ли право человек жить на вашем острове изолированно от других, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, а значит, обузой для других, какие будут предприниматься действия?

Как будут строиться отношения с аборигенами острова, с каннибалами с соседних островов: в мирное время, в случае вооруженного нападения? И т.д. и т.п.

Задачи участников игры:

- смоделировать проект жизни на острове на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективы: правовые, политические, экономические и социальные аспекты;

- разработать «кодекс чести островитян»;
- отработать санкции за нарушение установленных правил;
- осуществить презентацию командных проектов.

Примечание. Правила должны быть четко сформулированными, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор между островитянами.

Выполнение: на все обсуждение и разработку дается 1-1,5 часа и полная свобода действий в рамках задания. В каждой команде нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Все наработываемые участниками игры материалы желательно оформлять визуально (на плакатах, планшетах или доске).

Инструкция организатору игрового занятия

Задача организатора игры: подробно проинструктировать ее участников об условиях проживания на острове, ответить на все вопросы слушателей, не подсказывая при этом возможных решений проблем. Например, организатору не следует самому говорить о правилах проживания на острове, создание их - творческая задача играющих.

Организатору целесообразнее ставить вопросы, очерчивая круг проблем, которые нужно решать, акцентируя внимание играющих на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в тех случаях, когда возникнет напряженная ситуация (конфликт мнений), способная привести к деструктивному взаимодействию.

После презентации информации от каждой группы организуется **межгрупповая дискуссия**, на которой задаются вопросы, формулируются ответы, вырабатываются конструктивные подходы и подвергаются сомнению, критике те решения, которые кажутся противоборствующим командам неправомерными.

При подведении итогов игры необходимо вывить сферу слабой компетентности ее участников, обратить особое внимание на стиль и манеру взаимодействия, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнение, вести переговоры, выражать свои мысли четко и понятно.

Поскольку игра интерактивная, то, как и в предыдущих, целесообразно сделать анализ поведения каждого с точки зрения выбора стратегий взаимодействия, гибкости их использования, удачных и неудачных технологий организации и поддержания контакта с партнерами, индивидуального стиля и эмоциональной культуры.

Примечание. Для получения полноценной и адекватной информации целесообразно в начале игры выбрать в каждой группе человека для выполнения функций «психолога», который, наблюдая работу команды изнутри, сможет не только сделать «психологические портреты» членов своей команды, но и проанализировать трудности, частоту их проявления, причины. Организатор игры наблюдает работу команд со стороны.

Советы организатору

Содержание творческой деятельности участников игры можно конкретизировать в зависимости от их специализации. Например, если обучаемые - экономисты, менеджеры, коммерческие директора, то пусть разрабатывают экономические и управленческие основы совместной жизни людей на острове; если обучаемые - юристы, можно разработать необходимые документы по регламентации гражданских, правовых, трудовых и прочих отношений; если обучаемые - психологи, специалисты по связям с общественностью, то целесообразно акцентировать внимание на взаимоотношениях людей, психологических и социальных аспектах их жизни и работы и пр.

В случае конкретизации деятельности результаты игры оценивает не только ее руководитель - целесообразно привлекать консультантов-профессионалов в тех или иных вопросах (юриста, экономиста и т.д.). Это повысит интерес играющих и позволит наладить межпредметные связи, а также вызовет у других преподавателей интерес к игровому моделированию при обучении.

Если игра строится на профессиональном материале, можно предусмотреть домашние задания до начала и после игры - по отработке конкретных профессиональных вопросов (разработать нравственный кодекс, подготовить смету, бизнес-план, создать проект закона о... и т.п.).

После окончания игры всегда полезно установить обратную связь с участниками, с помощью которой выяснить степень удовлетворенности игрой, приобретением опыта интерактивной коммуникации, полученными результатами, реализацией намерений ожиданий (см. гл. VIII).

ТЕСТ «СПОСОБНОСТЬ К РИСКУ»

Выразите свое согласие («да») или несогласие («нет») с приведенными ниже утверждениями:

1. Я бы лучше рискнул начать собственное дело, чем работать на кого-то.
2. Никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если бы я стал играть, то никогда не делал бы малых ставок.

4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью новых идей.
5. Никогда не брошу работу не будучи уверенным, что есть другая.

6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.

7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что барыш может быть большим.

8. Хотел бы испытать в жизни как можно больше острых ощущений.

9. Не нахожу в себе особых потребностей острых ощущений.

10. Я не обладаю большой энергией.

11. Я могу без труда порождать много «прибыльных» идей.

12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данный момент не располагаю.

13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, даже когда реакции на них, например моего руководителя, непредсказуемы.

14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые прозрачны и определены.

15. Менее надежная работа с большим доходом меня привлекает больше, чем более надежная со средним.

16. По характеру я не очень-то независим.

Оценка результатов:

Если вы ответили «да» на вопросы: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 и 15 - присваивайте каждому ответу по 1 баллу.

Если вы ответили «нет» на вопросы: 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 и 16 - также присваивайте каждому ответу по 1 баллу.

Если сумма составит 13, 14 и более баллов, вы, по всей вероятности, склонны к предпринимательскому риску и обладаете определенными чертами риск-тейкера (человека, прогнозирующего риск).

ТЕСТ «ВАШЕ ПОВЕДЕНИЕ В МОМЕНТЫ ОСОБОЙ ОПАСНОСТИ»

Опасности, которые подстерегают современного делового человека, порой столь же умопомрачительны, как некоторые фильмы ужасов. Вам предлагаются следующие ситуации:

1. В лесной чаще вас преследует «оживший мертвец». Чтобы избежать встречи с ним, вы:

- а) спрячетесь и замрете;
- б) постараетесь быть хладнокровным и ретируетесь как можно быстрее и тише;
- в) стремительно ринетесь в чащу, спотыкаясь на каждом шагу, и закричите.

2. Вы нашли дымящийся метеорит размером с дыню. Метеорит раскололся, и из него стала вытекать зеленая фосфоресцирующая слизь. Вы:

- а) броситесь оттуда со всех ног;
- б) отойдете в сторонку и будете ждать, что случится дальше;
- в) будете наблюдать, что происходит со слизью.

3. Смертоносный пришелец из чужой цивилизации высосал кровь из всех ваших товарищей по космическому экипажу. Вы садитесь в спасательную капсулу, уже протягиваете руку к кнопке «Старт», как вдруг из коридора станции доносится лай общей лю бимицы дворняжки Фру-Фру. Вы:

- а) произнесете короткую молитву за Фру-Фру и нажмете кнопку «Старт»;
- б) поклянетесь завести двух собак по возвращении на Землю и потом нажмете кнопку «Старт»;
- в) захватив фонарик, пойдете по мрачным коридорам корабля, зовя Фру-Фру.

4. Из местной клиники сбежал опасный маньяк, вооруженный большим тесаком, и уже «сделал отбивные» из ваших соседей. Вам удалось спрятаться в шкафу и нанести удар скалкой из своего укрытия. Со стоном убийца медленно падает, нож выскальзывает из его рук. Вы:

- а) хватаете нож и кромсаете маньяка на кусочки;
- б) срываете с него маску и узнаете своего давно потерянного брата;
- в) в безнадежности отшвыриваете скалку и падаете без сил в двух шагах от него.

5. Вампир выпьет вашу кровь, если вы не отправитесь в его замок и не проткнете ему сердце. Опасаясь злых чар, вы:

- а) обвяжетесь гирляндами из головок чеснока и иконок, вооружитесь несколькими водяными пистолетами со святой водой;
- б) сделаете крест из «магических» хворостинок и накрепко привяжете его к себе, чтобы огненное дыхание вампира вас не сразило;
- в) оденетесь в длинную робу или мантию, распустите волосы и будете надеяться, что ваш невинный вид вас защитит.

6. На местном кукурузном поле поселилось какое-то чудовище. Сообщив об этом, мэр поинтересовался предложениями жителей. Вы встаете и говорите:

- а) я думаю, нам всем надо покинуть город;
- б) я думаю, нам надо поискать помощи со стороны;
- в) мы все должны пойти на это поле и хорошенько оттащить кого-то за хвост!

7. Кто-то таинственный поселился в вашем новом доме: диванные подушки вечно не на месте, ваша собачка Фру-Фру лает с телеэкрана, ваша левая рука вдруг пропала. Уверенные в том, что дом посещает нечистая сила, вы:

- а) уедете из этого дома;
- б) посоветуетесь с экстрасенсом, «колдуном» и т.п.;
- в) останетесь, но наймете колдуна или колдунью для проживания с вами.

Оценка результатов:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а) - 0 баллов;
- б) - 4 балла;
- в) - 10 баллов.

Если вы набрали:

50 и более баллов: вы не сильно дорожите своей жизнью, вы - удобная жертва, но, к сожалению, умрете в результате какого-нибудь домашнего происшествия или от слишком большой дозы аспирина, прежде чем до вас доберутся силы мрака или ваши конкуренты. Вы склонны к недооценке своих конкурентов, а это чревато проигрышем.

30-50 баллов: в случае встречи как-то темной ночью с убийцей-маньяком или сворой диких псов вы будете им достойным соперником. И своим конкурентам тоже.

30 и менее баллов: вы слишком предусмотрительны, чтобы ввязаться в какую-нибудь историю. Вам бы лучше почаще выходить из дому. Вы склонны к переоценке своих конкурентов.

«ТОРГИ»

Цели: обучение переговорам, коллективному принятию решений, умению вести свою линию и добиваться преимуществ, умению взаимодействовать с деловыми партнерами.

Время: 2-4 часа.

Процедуры:

1. Создание команд и проекта своего государства.
2. Презентация информации, вопросы и ответы.
3. Подготовка к торгам.
4. Торги, переговоры, деловые встречи на бирже.
5. Представление информации о результатах купли-продажи.
6. Межгрупповая дискуссия. Презентации, вопросы и ответы.
7. Постановка проблем и их решение в каждом государстве.
8. Рефлексивный анализ игры.

1-й этап: **Проектирование карты государства**

Участники игры делятся на команды - от 3 до 7 человек (в зависимости от числа играющих). Каждая команда придумывает модель и название своей страны (фантастическое) и рисует карту (материал для рассказа готовится в течение 30 мин.).

2-й этап: **Создание модели государства**

Все карты (по первому варианту) вывешиваются на доске, чтобы получилась одна общая карта. Участники игры рассказывают о своей стране, ее особенностях, полезных ископаемых, ресурсах, политическом строе и прочем и отвечают на вопросы жителей других стран, или представители от каждой группы рисуют на доске карту (по второму варианту), которая затем делится на столько частей, сколько игровых команд. Каждая команда создает свою страну исходя из возможностей нарисованного на доске фрагмента.

3-й этап: **Подготовка к торгам**

Каждая команда составляет список из 10 названий товаров, которые их страны собираются экспортировать. Общая стоимость товаров, предлагаемых к экспорту каждой страной, не должна превышать 120 денежных единиц (пусть участники игры сами придумают название для этой единицы, договорившись со всеми группами). На покупку необходимых товаров каждая страна может истратить лишь 100 денежных единиц.

На подготовку списков дается 7-10 мин. Затем объявляется, что в ближайшие полчаса все государства должны заниматься **куплей-продажей** в пределах имеющихся у них ресурсов, причем следует стремиться к тому, чтобы государство было обеспечено всем необходимым и получило прибыль в результате всех проведенных сделок, то есть потратило на покупки меньшую сумму по сравнению с прибылью, полученной от реализации товаров.

4-й этап: **Торги на бирже**

30 минут идут торги и переговоры. Представители каждой команды пытаются реализовать свои намерения, переходя от партнера к партнеру, заключая сделки и протоколы о намерениях. В случае непредвиденных обстоятельств или необходимости внести в свои превентивные замыслы изменения можно «позвонить» в свою команду и обговорить коррективы, согласовывая новые варианты решений. Все результаты сделок фиксируются обеими сторонами, чтобы затем не было разночтений.

Через полчаса биржа закрывается, все рассаживаются по своим местам.

5-й этап: **Презентация информации**

Представители каждого государства после 10-минутной групповой подготовки докладывают участникам игры о результатах

торгов: что планировалось купить и продать и что на самом деле удалось; получили ли в итоге прибыль или потеряли сколько-то условных единиц.

6-й этап: **Межгрупповая дискуссия**

В течение 5 минут каждая команда готовит трудные, экстремальные ситуации-вопросы для других государств исходя из моделей этих государств и результатов проведенных торгов. Задаваемые вопросы должны лежать в различных областях жизнедеятельности людей, касаться особенностей экономики, политики, культуры, экологии и пр.

Затем начинается коллективная дискуссия. Сначала представители стран задают друг другу по одному вопросу, которые звучат приблизительно так: «Не думаете ли вы, что в силу следующих причин (описываются причины) ваша экономическая политика приведет к некоторым (называется, к каким именно) негативным для вашего государства последствиям?»

Результаты:

1. Если ответ на вопрос начинается словами: «Да, но...», то есть признается правомерность опасений и неприятных перспектив, но находится способ решить проблему успешно, то спрашивающие получают 1 балл, а отвечающие - 2 балла.

2. Если ответ начинается словами: «Нет, не согласны, ваши опасения необоснованны по тем-то и тем-то причинам!» и организатор признает ответ аргументированным, то команда, задавшая вопрос, получает 0 баллов, а отвечающая команда - 2 балла. Если руководитель игры признает, что опасения, высказанные участниками спрашивающей команды, и утверждения, содержащиеся в ответе, равнообоснованны, то обе команды-участницы дискуссии получают по 2 балла.

3. Если ответа нет или ответ неверный, то за вопрос дают 1 балл, за ответ - 0 баллов.

Все результаты заносятся в таблицу (на доске или плакате), где указаны названия государств и баллы за вопросы и ответы.

7-й этап: **Проблематизация**

После ответов на вопросы начинается второй круг обсуждения. В течение 5-минутного коллективного взаимодействия представители каждой страны вводят новую информацию, которая для другой страны становится проблемой, а именно: либо отказываются что-нибудь купить в силу изменившихся обстоятельств, либо не могут поставить то, что продали.

В течение 7-10 мин. каждая команда готовит варианты решения тех проблем, которые снова встали перед их государством в связи с некорректным поведением торговых партнеров, и затем сообщает

свое решение, комментируя, каким образом эта ситуация отразится на культуре, политике, экономике ее страны.

Результаты: полные и обоснованные ответы оцениваются в 2 балла, средние - в 1 балл, слабые - в 0 баллов. Все это заносится в таблицу.

8-й этап: Подведение итогов игры

По завершении всех этапов определяются победители. Организатор игры комментирует ее результаты, которые в зависимости от целевого предназначения игры могут быть посвящены анализу торгов, или анализу переговоров, или анализу решений, принимаемых командами в экстремальных для их государства условиях, или анализу взаимодействия и его эффективности. Игра может решать одновременно все перечисленные задачи или некоторые из них.

Примечание. Если изначальная цель игры - сплочение группы и проявление сотрудничества, а не демонстрация процесса принятия решения, то игру можно закончить на этапе торгов и анализа их интерактивных результатов. Обсуждение поведения группы потребуется, если изначальная цель игры - проанализировать процесс принятия решения в группе или продемонстрировать преимущества коллективных решений перед индивидуальными.

Поскольку во всех приведенных выше играх практически нет предпочтительных решений, то главный материал для анализа - процесс нахождения решения, а не сам результат. В играх, в которых ответ предлагается как «лучший» (например, «ЧП на Луне»), используются или фактические данные, или консенсус экспертов в исследуемой области.

ТЕСТ «СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ ИДТИ НА РИСК?»

На каждый вопрос выберите **один** вариант ответа.

1. Вы - победитель телевизионной игры «Поле чудес». Какой приз вы выберете?

А. 20 тыс. рублей наличными.

Б. Пятидесятипроцентный шанс в дальнейшем выиграть 40 тыс. рублей.

В. Двухпроцентный шанс выиграть 1000 млн рублей.

2. Вы проиграли в карты 5000 рублей. Сколько бы вы поставили на игру, чтобы отыграть свои деньги?

А. Более 5000 рублей.

Б. 2500 рублей.

В. Ничего - смирился бы с проигрышем.

3. Спустя месяц после покупки вами акций их курс неожиданно поднялся на 20%. Что вы будете делать, не имея дополнительной информации?

А. Держать акции без дополнительных приобретений и продаж. Б. Продам акции и получу разницу.

В. Куплю еще акций в надежде, что их курс вырастет.

4. Спустя месяц после покупки акций их курс стал падать. Но основные показатели фирмы, акции которой вы приобрели, выглядят убедительно. Что вы будете делать?

А. Куплю еще.

Б. Буду держать акции, пока их курс не вернется к прежнему уровню.

В. Продам их, чтобы избежать потерь.

5. Вы - один из ведущих специалистов и можете выбрать два способа получения премии в конце года. Какой из них вы выберете?

А. 15 000 тыс. рублей наличными.

Б. Акции, которые могут дать дивиденд в 150 тыс. рублей, если фирма в следующем году будет преуспевать, но они ничего не принесут, если фирма потерпит неудачу.

А теперь, используя таблицу, суммируйте свои очки.

№	Вариант ответа		
	«а»	«б»	«в»
	1.	1	3
2.	8	4	1
3.	3	1	4
4.	4	3	1
5.	1	5	-

Если вы набрали в сумме:

5-18 очков - вы «перестраховщик», не предрасположенный к риску, ваша стратегия «7 раз отмерь, 1 раз - отрежь».

18 и более очков - вы «риск-тейкер», человек, склонный к прогнозируемому риску, и, чем выше сумма набранных вами очков, тем выше ваша склонность к риску и даже к «авантюризму».

ТЕСТ «ДИАГНОСТИКИ СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ К РИСКУ»

Г. ШУБЕРТА

Инструкция: Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла - полное «да»;

1 балл — больше «да», чем «нет»;

0 баллов - ни «да», ни «нет», нечто среднее;

-1 балл - больше «нет», чем «да»;

-2 балла - полное «нет».

Вопросы:

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы вы на пути убегающего взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вам их вернуть?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под руководством кого-то залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Вильнюса до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно попал в тяжелое дорожное происшествие?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семью другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обес

24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы вы, имея билеты, но не имея денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ:

Подсчитайте сумму набранных вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения.

Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Результат:

Менее -30 баллов: слишком осторожны.

От -10 до +10 баллов: среднее значение.

Свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску прямо пропорциональна числу допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта готовность к риску растет;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ОБРАЩАТЬСЯ С ДЕНЬГАМИ?»

На вопросы нужно отвечать «да», «нет» или «не знаю».

1. Можно ли, по-вашему, разбогатеть честным трудом?
2. Регулярно ли вы читаете в прессе материалы на экономические темы?
3. Готовы ли вы ради возможной прибыли пойти на большой риск?
4. Согласны ли вы с пословицей «Не в деньгах счастье»?
5. Как, по-вашему: можно ли жить одной спекуляцией?
6. Можно ли, давая чаевые, ограничиться мелкой монетой?
7. Как вы думаете, вкладчикам капитала будет выгодно объединение России с бывшими союзными республиками?

8. Если вы не любите давать деньги в долг, как вы думаете, после 200 граммов водки, выпитых вами, удастся одолжить у вас рубль 100?

9. Остается ли у вас обычно перед зарплатой хотя бы немного денег?

10. Портят ли деньги характер человека?

11. Делая покупку, сверяете ли вы уплаченную сумму с названным весом или ценой, указанной на упаковке?

12. Застраховали ли вы свою жизнь?

13. Носите ли вы мелкие деньги россыпью в кармане брюк или юбки?

14. Когда вы собираетесь вложить деньги во что-нибудь, советуетесь ли вы с родственниками?

15. Есть ли у вас долги?

А теперь, используя таблицу, подсчитайте сумму набранных вами очков.

№ вопроса	«ДА»	«НЕ ЗНАЮ»	«НЕТ»	№ вопроса	«ДА»	«НЕ ЗНАЮ»	«НЕТ»
1.	2	1	0	9.	2	1	0
2.	2	1	0	10.	2	1	0
3.	1	2	0	11.	2	1	0
4.	0	0	2	12.	0	1	2
5.	0	1	2	13.	2	1	0
6.	0	1	2	14.	2	1	0
7.	1	2	0	15.	0	1	2
8.	0	1	2				

Если вы набрали:

8-10 очков - вы не пуститесь в рискованные авантюры с деньгами, а если убедите себя рискнуть, выиграете от этого.

11-20 очков - вы неплохо ориентируетесь на рынке капиталов, но время от времени вам полезно использовать более консервативные способы вложения денег.

21-30 очков - у вас хорошее чутье на деньги, но иногда останавливайтесь и задавайте себе вопрос: «Не слишком ли меня занесло?»

«РОБИНЗОН»

Одна из самых известных интерактивных имитационных игр «Робинзон», разработана В.Ф. Комаровым (Новосибирск). Эта игра широко используется для подготовки экономистов и менеджеров.

Каждому из участников игры предлагается выступить в роли Робинзона, оказавшегося на необитаемом острове. Задача Робин-

зона - как можно быстрее построить лодку, строительство которой потребует 100 рабочих дней. По условиям игры Робинзон может очередной день посвятить строительству лодки только в том случае, если на этот день у него есть еда, одежда и жилье.

Автор игры предлагает несколько вариантов обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующих различных одновременных и текущих затрат и дающих разный эффект: заготовка еды, создание и содержание жилья, изготовление одежды.

Заготовка еды. 1-й вариант - сбор фруктов. Один день сбора обеспечивает Робинзона пищей на три дня (включая день сбора). 2-й вариант - рыбная ловля. Один день рыбалки дает пищу на 5 дней. Однако на изготовление сети требуется 10 дней и, кроме того, 7 дней занимает ремонт сети через каждые 12 выездов на рыбалку. 3-й вариант - охота. Один день охоты дает еду на 15 дней. Но на изготовление орудий охоты требуется 22 дня. В игру может быть введена вероятность успешной охоты (например, $P = 0,5$). 4-й вариант - организация фермы. На это отводится 20 дней, а затем 1 день работы на ферме обеспечивает Робинзона едой на 10 дней.

Создание и содержание жилья. 1-й вариант - хижина. Первоначальные затраты не требуются. На ее содержание необходимо отвести 4 дня в месяц. 2-й вариант - дом. На строительство отводится 19 дней. Через полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. На содержание отводится 1 день в месяц.

Изготовление одежды. 1-й вариант - простая одежда. Первоначальные затраты не требуются. На содержание отводится 3 дня в месяц. 2-й вариант - набор одежды. На изготовление требуется отвести 5 дней, содержание требует 1 дня работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделять 2 дня на ремонт одежды.

Каждый участник игры ведет дневник регистрации затрат времени и выбирает свою стратегию обеспечения себя едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки.

Если проанализировать характерологические особенности этой игры, то нетрудно заметить, что в игре имеется только одна роль - Робинзона, которая тиражируется, причем взаимодействие ролей отсутствует. Отсутствуют модели управляющей системы и объекта управления, остается только модель среды, в которой обитает Робинзон. Он управляет лишь своим собственным поведением, принимая решение либо при наличии полной информации, либо при неполной, если вводится случайный исход охоты. Очевидной становится и структура системы оценивания деятельности игроков - по конечному результату.

Имитационная игра «Робинзон» используется для обучения экономистов или руководителей. Обучаемые знакомятся с такими экономическими понятиями, как: единовременные и текущие затраты, на примере постигают их экономическое содержание, учатся соизмерять затраты с конечным результатом.

«ВАВИЛОН»

Интерактивная имитационная игра «Вавилон» разработана в Московском институте химического машиностроения. Каждый из участников игры выступает в роли мифического правителя одного из государств прошлого: Вавилона, Бактрии, Ниневии, Флавии, Астении, Мидии (их число обычно устанавливается равным 4 — 6). Каждое государство в начале игры обладает одинаковыми ресурсами, имея 100 воинов, 1000 рабов и 10 000 мешков зерна.

Задача правителя состоит в том, чтобы разумной политикой, ведя переговоры и заключая контракты и протоколы о намерениях, а также ведя войны, умножать богатства своего государства.

Игра «Вавилон» имеет своей учебной целью проверку коммуникативных способностей обучаемых. Как правило, в ней побеждают те, кто лучше умеет договориться, убедить другого в необходимости совместных действий, доказать ему целесообразность предлагаемой стратегии поведения и пр. Эта игра - своеобразный тест для обучаемых на умение общаться, сформулировать активную жизненную позицию и найти пути реализации провозглашенных принципов, так как в ней моделируются переговоры.

В игре «Вавилон» также имеется только одна роль - правителя государства. Здесь, как и в «Робинзоне», модели управляющей системы и объекта управления исключены и остается только модель придуманной разработчиком среды. Каждый правитель вступает в очередной этап игры со своими ресурсами, преследуя ролевую цель.

Общей цели у всего игрового коллектива также нет, игроки взаимодействуют лишь при ведении переговоров, когда каждый участник принимает свое решение, то есть на очередном этапе игры имеется набор решений, которые принимаются в условиях неполноты (неопределенности) информации о намерениях других участников. В игре установлены правила, по которым в зависимости от принятых решений перераспределяются ресурсы.

Можно заключать любые договоры со всеми государствами. Воевать можно только с соседями (каждое государство имеет только двух соседей: справа и слева).

Нарушать договоры не разрешается. В случае войны наступающие и обороняющиеся несут потери - по 10% от числа наступавших и, соответственно, оборонявшихся воинов. Если наступавшие имели численный перевес:

$K \text{ пер.} = (V \text{ наст.} / V \text{ обор.})$ больше 1, то они получают трофеи. Величина трофеев подсчитывается следующим образом (тр - трофеи, пер. - перевес, обор. - оборона):

Рабы: $P \text{ тр.} = OД K \text{ пер.} \times P \text{ обор.}$;

Зерно: $3 \text{ тр.} = 0,1 K \text{ пер.} \times 3 \text{ обор.}$

Игра проходит так. В первый год, имея одинаковые ресурсы, правители заключают договоры с любой из стран - участниц игры. Содержание договоров (например, между Вавилоном и Астенией) другим участникам не сообщается. Правители могут, скажем, обменять некоторое число своих рабов на определенное число воинов (чтобы впоследствии напасть на соседа), могут заключать договор о ненападении, о дележе трофеев и т.п.

Затем каждый правитель заполняет декларацию своего государства на первый год, в которой указывает свои наличные ресурсы, появившиеся в результате переговоров.

Также указывается, сколько воинов остается в обороне для защиты своего государства, а сколько отрягается для нападения на другое государство (если это решено правителем). После этого участники игры знакомятся со всеми декларациями, подсчитываются потери и трофеи и устанавливаются ресурсы каждого государства по состоянию на начало второго игрового года. Далее процедура повторяется. Всего проводится 4 - 5 этапов.

Как видим, и в этой интерактивной имитационной игре правильное решение можно принять лишь при условии эффективного взаимодействия. В то же время сам сценарий не предусматривает механизма обучения взаимодействию. Игра по сути своей — интерактивная (осуществляется в режиме коллективного взаимодействия), а построена исключительно на экономических расчетах, на выборе эффективной стратегии выживания. Следовательно, на такой игре без целенаправленного психологического сопровождения, обучаемые также осваивают лишь экономическую теорию, развивая коммуникативную компетентность.

Анализ результатов проведения таких игр (на которых участники зачастую не слушали друг друга, перебивали, пытались перекричать, давили на партнеров и демонстрировали отсутствие умения договариваться) позволяет сделать вывод о необходимости обучения коммуникативной культуре (как вербального, так и невербального характера) взрослых игроков.

«У ОЗЕРА»

Игра «У озера» разработана В.Ф. Комаровым (Новосибирск, 1986 г.).

Действие игры разворачивается в условной хозяйственной системе, состоящей из восьми предприятий, расположенных на берегу озера. Предприятия производят продукцию, на изготовление которой требуется много воды. Эту воду все берут из озера. Отработанная вода - промышленные стоки - сбрасывается туда же. Для каждого предприятия в течение одного технологического цикла, равного месяцу, может быть реализовано одно из следующих решений:

1. Сброс неочищенных стоков.
2. Очистка отработанной воды.
3. Перепрофилирование предприятия.
4. Применение штрафных санкций к загрязнителям.
5. Премирование тех, кто очищает стоки.

В первом случае (решение «**Сброс**») предприятие получает довольно большой доход за данный технологический цикл в результате экономии на числе рабочих по очистке воды. Однако сбросы неочищенных стоков ухудшают озеро и, следовательно, качество забираемой воды. Это ведет к снижению дохода на всех предприятиях, поскольку в последующем им приходится осуществлять дополнительные затраты на очистку.

Во втором случае (решение «**Очистка**») предприятие получает меньшую прибыль за данный технологический цикл. Однако вода в озере при этом не ухудшается. Раз в 12 месяцев в результате весеннего паводка происходит самоочистка озера, что ведет к повышению качества воды. Интенсивность самоочистки является случайной величиной. После паводка доход предприятий увеличивается, поскольку отпадает необходимость в дополнительной очистке.

В третьем случае (решение «**Перепрофилирование**») предприятие отказывается от потребления воды из озера, что обеспечивает ему постоянный, но очень маленький доход.

В четвертом случае (решение «**Штраф**») руководство предприятия, вместо того чтобы заниматься производством, осуществляет поиск и наказание загрязнителей водоема в течение всего текущего месяца.

По правилам игры все предприятия, осуществившие в данном месяце сброс неочищенных стоков, найдены. Вместо большой прибыли они выплачивают штраф. Но и штрафующий несет некото-

рые убытки, ведь он вместо своей основной работы занимался в этом месяце общественными делами.

В пятом случае (решение «**Премия**») руководство предприятия, вместо того чтобы заниматься производством, проводит работы по обеспечению эффективной эксплуатации общественных очистных сооружений. В результате каждое предприятие, осуществившее в данном месяце очистку своих стоков, получает дополнительную прибыль. Но предприятие-поощритель несет в этот период некоторые убытки.

В игре принимают участие 8 человек. Каждый из них исполняет роль директора предприятия. Игра протекает в виде периодов, равных месячному технологическому циклу. Всего таких периодов 48. В каждом периоде игроки принимают решения - одно из пяти рассмотренных. Каждому решению соответствует определенный размер прибыли или убытков, полученных в данном месяце.

Задача игрока: максимизировать суммарный за все месяцы размер дохода. Решения принимаются анонимно. Только ведущий (преподаватель) знает, кто какое решение принял в данном месяце — он фиксирует все поступающие данные. Поэтому игроки не знают, кто конкретно осуществил сброс, то есть стал виновником ухудшения воды в озере.

Игра предоставляет возможность всем участникам применять взаимовыгодные стратегии. Для этого каждый восьмой месяц проводится короткое совещание, на котором игроки могут заключать различные сделки и соглашения о стратегии игры в последующие месяцы. Однако по правилам игры эти соглашения носят рекомендательный характер. Любой руководитель ради личного интереса и выгоды может их нарушить.

Таким образом, мы видим, что и в этой игре, как и в предыдущих примерах, отсутствуют модели управляющей системы и объекта управления, а *моделируется лишь среда*, в рамках которой осуществляется взаимодействие.

На основе анализа зарубежной игротехнической литературы можно сделать вывод, что игра «У озера» имеет в качестве прототипа американскую игру «Община». Главное в ней - сама интерактивная игровая техника для моделирования различных форм взаимодействия людей в процессе принятия решений, которая в определенной степени является универсальной.

В этой игре также всего лишь одна роль - руководителя, которая многократно использована. Система взаимодействия игроков осуществляется не столько путем общения на совещании, сколько через принимаемые решения.

Видеть легко: трудно предвидеть.
Бенджамин Франклин

КРАТКИЙ ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР

Имитационная интерактивная игра «Демократия» пользуется большой популярностью у современных специалистов по обучению взрослых. Она моделирует работу законодательного органа - Конгресса США. Игра была разработана в конце 60-х годов группой педагогов и ученых университета Джонса Гопкинса под руководством известного американского социолога и педагога Дж. Коулмена.

Игра может проводиться на нескольких уровнях сложности, игровой контингент — начиная с начальной школы и до взрослого возраста. Популярности игры немало способствуют простота и низкая цена игровых материалов (печатных карточек). Приведем описание игры на первом уровне сложности.

От 6 до 11 играющих получают игровые карточки, каждая из которых представляет часть избирательного округа и позиции избирателей по таким вопросам, как гражданские права, образование, медицинское обслуживание, оборона, национальный прибрежный парк в избирательном округе *A*, месторождение нефти в открытом море, федеральная плотина в избирательном округе *B*, военная база в избирательном округе *C* и т.д.

Участники играют роли конгрессменов; в ходе игры каждый из них ставит на голосование, обосновывает и стремится провести свое предложение (например, сохранение или закрытие военной базы, разработка или консервация месторождения и т.д.). Они по очереди аргументируют и ставят на голосование свои предложения, причем положительное решение законодательного органа приносит играющему определенное число голосов в его избирательном округе.

Выигрывает тот, кому удастся получить наибольшее число голосов.

По результатам многолетнего применения этой игры американские эксперты делают вывод, что обучаемые «лучше готовятся к роли деятельных граждан и меньше склонны к тому, чтобы занимать стороннюю позицию и жаловаться на «коррупцированную систему».

Имитационная интерактивная игра «**Железнодорожная компания**» создана в конце 60-х годов в США; ее предметное содержание сосредоточено в области экономической географии, но и затрагивает историю страны.

Участники игры делятся на **пять групп**, каждая из которых представляет совет директоров одной из пяти железнодорожных компаний. В каждой группе обязательно имеются: секретарь, фиксирующий решения, которые принимает «Совет директоров»; казначей, ведущий финансовые дела; топограф, намечающий планы прокладки новых дорог.

Действие игры происходит в 1860 году. Перед каждой железнодорожной компанией стоит цель - пересечь страну с востока на запад, проложив железнодорожный путь. Каждый раунд игры соответствует трем месяцам реального времени. Каждый раунд компания принимает решение о том, где и как прокладывать путь, учитывая при этом ряд факторов: рельеф местности, расположение населенных пунктов, возможные отчисления в местный бюджет, состояние финансового баланса по итогам предыдущего раунда, а также наличие других компаний и планы их работ.

После того как компании примут решения, руководитель игры вытаскивает наугад заготовленную ранее карточку из набора «случайных событий» и объявляет о каком-либо неожиданном происшествии. Например, наводнением разрушен железнодорожный мост и одна из компаний вынуждена срочно заняться ремонтом пути; на северных участках другой компании на железнодорожных рабочих напали индейцы племени сиу и т.д. Пострадавшие компании вынуждены вносить поправки в свои расчеты.

Имитационная игра «**Фторирование воды**» была создана в Великобритании в конце 70-х годов для обучения таким предметам, как биология, санитария и гигиена, экология и др.

Исходная игровая ситуация состоит в том, что органы санитарного надзора гипотетического района Англии изучают вопрос: следует ли фторировать воду, поступающую в систему коммунального водоснабжения.

Основная часть игры проводится в форме собрания местного совета по здравоохранению с участием представителей различных общественных организаций, где обсуждается этот вопрос.

На подготовительном этапе, примерно за неделю до проведения основной части игры, каждому участнику выдается брошюра с описанием структуры местных органов власти, сведениями о главных особенностях района, а также описанием хода основной части игры.

Участники распределяют роли, получают брошюры-инструкции, которые помогают им подготовить соответствующие предложения.

Основная часть игры занимает до двух часов и представляет собой имитацию собрания, в ходе которого выступают представители санитарной и стоматологической служб района, профсоюза работников здравоохранения, ассоциации по борьбе с загрязнени-

ем водных ресурсов, ассоциации домохозяек, ассоциации налогоплательщиков и т.д.

Сторонники фторирования (С) доказывают его пользу и необходимость, в то время как противники (П) стремятся обосновать его пагубные последствия. В своей аргументации представители каждой из сторон руководствуются множеством соображений, включая такие, как нежелание расходувать дополнительные средства на фторирование воды, стремление во что бы то ни стало провести политику своей ассоциации и т.д.

На совещании присутствуют следующие представители:

Сторонники фторирования:

С1 - представитель районной стоматологической службы,

С2 — представитель районной санитарной службы.

С3 - представитель профсоюза работников здравоохранения,

С4 - частное лицо (местный стоматолог).

Противники фторирования:

Ш - представитель Национальной ассоциации по борьбе с загрязнением водных ресурсов,

П2 - представитель Комитета по борьбе с принудительным потреблением лекарственных или химических добавок,

П3 - представитель местной ассоциации домашних хозяек,

П4 — представитель местной ассоциации налогоплательщиков,

П5—П7 — частные лица.

Ведущий собрания председатель местного совета по здравоохранению предоставляет слово выступающим в заранее установленном порядке, используя остальное время для свободной дискуссии.

Как отмечают авторы разработки, игра позволяет понять суть конфликтов, которые возникают между сторонниками тех или иных спорных мероприятий, доказывающими их техническую или экономическую выгоду для всего общества, и их противниками, которые обычно ссылаются на то, что предлагаемые мероприятия ущемляют права личности или влекут за собой неблагоприятные (хотя и не поддающиеся количественной оценке) последствия, наносящие вред обществу или окружающей среде [Ellington H.J., Addinal E., Percival F. Games and simulations in science education. L.-N.Y.1981].

В организационном отношении игра имеет «радиальную структуру» взаимодействия участников. Такая организация идеально подходит для имитации дискуссий, когда решение зависит не от здоровой оценки фактов, а от убедительности аргументации. Вывод о характере интерактивного взаимодействия в ходе дискуссии - один из предусматриваемых результатов игры, на котором рекомендуется остановиться при ее обсуждении. Игра эффективна в познавательном и эмоциональном плане.

Техника техникой, но ведь чаще из строя выходит лифт, а не лестница.

Станислав Ежи Лей

КОМПЬЮТЕРНЫЕ ИМИТАЦИОННЫЕ ИГРЫ

Категория имитационно-моделирующих игр чрезвычайно многочисленна. В последнее десятилетие их число возросло, и прежде всего потому, что на рынке образовательных услуг появилось огромное количество самых разнообразных компьютерных игр.

Цель большинства компьютерных имитационных игр - дать возможность обучаемым применить уже имеющиеся знания либо освоить некоторый объем сведений в их действенном, операциональном воплощении, приобрести умения. Сама игра выполняет при таком процессе обучения лишь иллюстративную функцию.

В компьютерной игре «Орегон» (создана в начале 80-х годов) воспроизводится историческая обстановка в США середины прошлого века. Участник игры выполняет роль пионера-переселенца, задача которого — попасть на дальний Запад.

В условиях игры задаются начальные ресурсы. В ходе игры неожиданно для обучаемого возникают новые обстоятельства, которые влияют на имеющиеся ресурсы — уменьшают или увеличивают их в зависимости от решений и действий участников игры.

Вот примерная картина одного из эпизодов игры. Вводное описание гласит:

«Сейчас 1847 год. Уже две недели упряжка быков тянет ваш фургон через штат Канзас. Пока все идет хорошо. За день вы успеваете сделать добрых 15 миль. Но вот, переправляясь через реку, вы выбираете надежное, на первый взгляд, место, но река оказывается глубже, чем вы думали. Фургон погружается в воду, и вы теряете большую часть еды и одежды. К счастью, уцелели медикаменты и амуниция, которые вы предусмотрительно поместили в верхней части фургона. Но теперь вам придется решать: стоит ли продолжать путь, добираясь до ближайшего форта, который находится в трех днях пути, или же лучше остановиться и поохотиться, чтобы пополнить запас провизии. В здешних местах в изобилии водятся бизоны, и вы решаете задержаться для охоты».

Описываемые события изображаются на дисплее. В самом начале игры на экране появляется карта Соединенных Штатов середины прошлого века, на которой показано местонахождение путешественника и намечен его маршрут. При нажатии клавиш на экране появляются исходные данные игры: запасы еды, пуль, одежды, различных припасов, наличных денег (для упрощения и удобства подсчетов все параметры переведены в денежный эквивалент):

Понедельник		29 марта 1847 года		Прделано миль — 0	
Еда	Пули	Одежда	Различные припасы	Наличные деньги	
200	500	40	50	100	

Хотите ли вы:

1. Остановиться в ближайшем форте?
2. Охотиться?
3. Продолжать путь? (выберите номер).

Нажатием клавиши обучаемый делает выбор, например охотиться. На экране появляется движущаяся фигура - дичь. Играющий может «выстрелить» нажатием клавиши.

На экране появляется надпись: «Впереди группа всадников. Выглядят враждебно».

Ваше решение:

1. Бежать.
2. Напасть.
3. Продолжать путь.
4. Всем выйти из фургона и занять круговую оборону.

Имитируемое путешествие продолжается полгода. Путешественников подстерегают разнообразные опасности: встречи с дикими зверями, стычки с индейцами, нападения бандитов. Быки могут разбежаться, их могут ранить. У фургона может сломаться колесо. В горах подстерегают ливни, снегопады, непроходимые тропы. Путешественнику грозят ранения и болезни. И в каждом конкретном случае обучаемый должен принять самостоятельное решение по типу: мои действия.

Описание игры напоминает ее участникам, что из пионеров дальнего Запада, отправлявшихся из форта «Независимость» (штат Миссури) в период с 1840 по 1870 г., западного побережья достигали менее 30% переселенцев.

Исход игры не определен заранее. Даже к концу маршрута путешественника может ждать болезнь, а возможно, и смерть. Но и в этом последнем случае от играющего требуется принятие решений: например, распоряжение имуществом, извещение родственников. Более удачливые переселенцы достигают пункта назначения и получают поздравительную телеграмму от президента.

Таким образом, общий ход игры проникнут духом борьбы за выживание в конкретной исторической обстановке. Приключенческая форма, динамизм игрового сюжета делают привлекаемые исторические сведения запоминающимися.

Однако в таком описании данная игра не является интерактивной и становится ею только тогда, когда обучаемые, принимаю-

щие решения самостоятельно на дисплее, затем обсуждают их вместе с другими обучаемыми. Процедуры повторяются, как и в предыдущих играх: презентация информации и обоснование решений; вопросы и ответы; обсуждение - дискуссия; подведение итогов, анализ результатов. Такое взаимодействие может быть организовано после больших фрагментов игры.

К имитационным играм такого класса относится целая серия компьютерных игр. Так, в компьютерной имитационной игре «**Хаммураби**» обучаемый выступает в роли царя древней Вавилонии. Он должен распределить запасы зерна, решая, сколько оставить для посева, для питания, для торговли с ближайшими городами-государствами. Решения принимаются в неожиданно меняющейся обстановке: урожайные годы сменяются неурожайными, иногда зерно в хранилищах портят крысы и т.д. В игре используются действительно исторические сведения и факты, требующие для принятия решений развития вычислительных навыков.

В компьютерной имитационной игре «**Лимонадный киоск**» обучаемый находится в роли торговца освежающими напитками и должен принимать решения, определяя количество напитка, предназначенного для продажи, его цену, количество и виды рекламных плакатов, их стоимость и т.п. В игре действуют меняющиеся внешние факторы, например погода, которая отражается на спросе покупателей, цирковой парад, способствующий продаже напитков, и т.д. В ходе игры ее участники «вовлекаются в экономику на локальном уровне», учатся принимать решения в быстро меняющейся обстановке.

Участник компьютерной игры «**Малярия**» пытается контролировать имитируемую ЭВМ вспышку малярийной эпидемии в Центральной Америке. Среди ресурсов и средств - пестициды, медикаменты, вакцинация населения, полевые госпитали. В результате проведения игры обучаемые узнают, что «с болезнью несложно бороться, если нет затруднений с денежной поддержкой, однако, к несчастью, обойти такой важный фактор, как деньги, невозможно».

В компьютерной имитационной игре «**Президентские выборы**», разработанной для курсов гуманитарно-общественных предметов, моделируется предвыборная кампания. В ходе игры обучаемые принимают решения о том, как распределять фонды на проведение кампании, учитывая данные по каждой прошедшей неделе условного игрового времени. В начале игры предоставляется возможность самостоятельно определять ряд предварительных условий, включая «идеологические ориентации кандидатов».

Таким образом, в имитационных интерактивных играх прослеживается связь между моделируемыми игровыми ситуациями и реальной профессиональной и социальной жизнью.

Процедура участия в имитационных играх включает, по мнению американских и отечественных психологов, **пять обобщенных интеллектуальных операций**, которые синтезированы на материале мыслительной деятельности участников игровых занятий и специалистов-разработчиков игр.

В число этих операций входят:

1. Исторический и аналитический анализ проблемы.
2. Выявление трудностей, определяемых контекстом данной проблемы.
3. Разложение поставленной проблемы на подпроблемы.
4. Разработка решения, охватывающего каждую из подпроблем.
5. Оценка решения, поиск логического обоснования решения, формулирование следствий этого решения.

ЛИТЕРАТУРА по приведенным практическим иллюстрациям

Большаков В.Ю. Психотренинг. - СПб.: АО «Светоч», 1994. В пособии описаны разнообразные интерактивные игры: имитационные, ролевые, тренинги и упражнения для разных возрастных групп обучаемых и разных целей обучения и развития.

Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. - М.: АРЕНА, 1994. Пособие может быть использовано начинающим преподавателем-игротехником для освоения технологии работы в аудитории и самого учебного процесса, для расширения дидактического и технологического инструментария нововведений.

Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Учебное пособие.- СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 1999. В книге подробно рассматриваются основные формы, модели и технологии делового общения, вербальные и невербальные средства коммуникации, описываются технологии ведения дискуссии - все составляющие коммуникативной компетентности. Материал иллюстрирован играми и упражнениями.

Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: Учебник. - М.: Профиздат, 1991. Автор- ведущий теоретик и разработчик деловых игр, преподаватель-игротехник. В учебнике дано развернутое теоретическое обоснование технологии деловых игр и рассмотрен ряд интерактивных имитационных игр (См.: В.Ф. Комаров «Робинзон», «У озера», «Вавилон»).

Одни умеют делать множество выводов из немногих начал, что свидетельствует о здоровом рассудке. Другие делают множество выводов из явлений, основанных на множестве начал.

Б. Паскаль

Глава III ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ (ОДИ)

С 1979 года развивается новое направление в игровом моделировании, начало которому положил Г.П. Щедровицкий. Игры, разработанные им и его последователями, стали называться *организационно-деятельностными*. Это феномен парадоксального реагирования на систему отторжения инноваций, который породила эпоха стагнации.

Как отмечает Г.П. Щедровицкий, революционная аффектация способа, которым наносится организационно-деятельностный макияж, ничего не меняет по существу, но прокладывает «новым социальным технологиям» дорогу ко все более расширяющемуся кругу «системных практик разного рода».

Успехи этого направления породили массу других названий для игр данного класса **«открытого типа»**: *проблемно-деловые игры* - ИДИ (В.Н. Южаков, О.В. Шимельфениг), *проблемно-ориентированные деловые игры* - ПОДИ (А.П. Шинкаренко и др.), *имитационно-моделирующие игры* - ИМИ (Ю.Л. Котляревский, А.С. Шанцер), *поисково-апробационные игры* - ПАИ (А.П. Хачатурян), *инновационные игры* (В.С. Дудченко), *организационно-управленческие игры* (П.В. Малиновский), *рефлексивные игры* (С.Н. Железко, М.Ю. Рю, А.И. Михайлов).

ПРОДУКТИВНЫЕ ИГРЫ «ОТКРЫТОГО ТИПА»

Организационно-деятельностные игры. Применяют чаще всего для решения сложных социально-производственных проблем, когда решить их традиционными средствами не представляется возможным и для поиска творческих подходов требуется объединение усилий специалистов различного профиля. Это метод управления развитием в различных сферах общественной жизни. Игра базируется на основе предъявляемой игрокам исходной информации о состоянии реальной социально-экономической системы, и в нее, как правило, привлекаются реальные участники мо-

делируемого управленческого или социально-экономического конфликта.

Проблемно-деловые игры. Дают возможность моделирования различных циклов развития (будь то развитие продукта, организации производства или самого коллектива), а также формируют его механизмы (прежде всего «готовность» к реализации разработанных сценариев развития); в ИДИ игровой режим работы призван способствовать развитию коллектива посредством поиска неординарного совместного решения стоящих перед ним проблем.

Имитационно-моделирующие игры. Представляют собой мыслительный и деятельностный эквивалент управленческого организма в виде динамической и многоуровневой модели развития существующей или проектируемой социально-производственной системы, которая может использоваться для достижения разных целей.

Инновационные игры. Проводятся с персоналом предприятия для развития и формирования инновационного мышления и поведения, способности генерировать и разрабатывать внедренческие проекты, для апробации и экспериментального проведения новаций.

Рефлексивные игры. Направлены на мыследеятельностные цели, на психологическое развитие каждого участника, снятие стереотипов, обучение рефлексивному анализу человеческих отношений, групповому и межгрупповому сотрудничеству, адекватному восприятию деловых партнеров и научение взаимопониманию.

Поисково-апробационные игры. Предназначены для развития интеллектуального и творческого потенциала играющих, организации их умственной деятельности, направленной на поиск, разработку и испытание в режиме игры новых идей, направлений, видов деятельности, новых структурных подразделений для решения социально-экономических, психолого-педагогических, кадровых и управленческих проблем.

На организационно-деятельностных играх, в отличие от имитационных или деловых, *речь идет не об оперативном управлении* той или иной системой, а скорее, *о стратегическом управлении*, поэтому каждая такая игра (или ее разновидность) требует разработки проекта такого управления и может быть использована для решения следующих задач:

- *отработка и «проигрывание»* оптимальных решений в прогнозируемых условиях;
- *выдвижение и подготовка* неформального резерва в управлении;
- *«вскрытие» и компенсация* оргуправленческого тупика (конфликт технической, экономической и кадровой политики; конфликт

альтернативных стратегии развития организации; инновационное возмущение в системе; противостояние двух или нескольких управленческих команд; рыночно-номенклатурные катаклизмы, возникающие в новых условиях при «зияющей» маркетинговой функции в управлении);

-разрушение системы бюрократических ограничений и комплексного «выращивания» мыслительных и деятельностных альтернатив механизмам торможения.

Первичная информация, как правило, минимизирована, поэтому участникам игры необходимо уже на первых этапах игры получить достаточно полную информацию о состоянии системы на основе ее всестороннего анализа, а затем осуществить выработку, обсуждение и принятие решений по управлению указанной системой.

В игре выявляется комплекс проблемных и тупиковых ситуаций по управлению состоянием социально-экономической системы и определяются пути решения проблем и выхода из тупиков. Характерная черта таких игр — отсутствие моделирования последствий от принятых участниками оргдеятельностной игры решений. Представляется, что это наиболее слабый аспект игр такого класса.

Вместе с тем важной особенностью этих игр является то, что в них **рассматриваются преимущественно кризисные** для той или иной системы **состояния**, обеспечивающие повышенную мотивацию участвующих в игре работников системы к выработке решений, которые позволяют вывести систему из кризиса.

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫХ ИГР

Организационно-деятельностные игры имеют свою специфику. Руководство игры обычно представлено специалистами различного профиля (экономисты, психологи, управленцы, философы, социологи, культурологи и т.п.), реализующими в игре разные функции. Задача, например, руководителя-исследователя игры - получить решение поставленной проблемы, руководителя-организатора - обеспечить коллективную деятельность участников, а психолога - наладить межличностное и межгрупповое общение играющих на всех этапах решения проблемы.

В организационно-деятельностных играх принципиально не закладывается безусловное решение проблем, то есть получение какого-то конкретного конечного продукта, поэтому игра иногда может заканчиваться и с отрицательным результатом.

Перед началом игры, как правило, выделяется так называемый «предыгровой этап» (который иногда длится от 1 до 2, 3 месяцев). Это время используется организаторами игры для диагностики состояния социально-экономической системы. На этом этапе выявляются проблемные ситуации и болевые точки, определяется, в связи с ними, общая стратегия игры, формируется ее предварительная структура, производится подбор игрового коллектива, то есть разрабатывается весь игровой комплекс.

С учетом различных подходов игроков к рассматриваемой проблеме и различных их приоритетов формируется количественный состав каждой игровой команды. При этом в каждую играющую группу, как показывает анализ этих игр, обязательно включаются 2-3 человека от руководства игры. В их функции на игре входит: обязательное информирование «штаба руководства» обо всех аспектах деятельности группы; создание в ней благоприятной для творчества атмосферы; управление конфликтами; контроль за работой и продвижением группы и, при необходимости, коррекция этой деятельности.

Важным этапом, с которого, собственно, и начинается сама игра, является ввод ее участников в игру. Здесь предусматривается ориентирование всего игрового коллектива на цели и задачи игры и его психологическая подготовка, заключающаяся в мобилизации творческого и интеллектуального потенциала участников.

Руководители игры используют для этих целей самые разнообразные приемы: провоцирование острого конфликта мнений в режиме «жесткой полемики», а иногда и дебатов; использование шуток, игровых заданий, разнообразных конкурсов, вызывающих как отрицательные, так и положительные эмоции, и др. Группы постепенно переходят от автономной работы к пленарным, клубным и другим формам взаимодействия.

В организационно-деятельностной игре используется игротехническое нормирование:

- => «на понимание»,
- => «на ответственность»,
- => на «здесь и сейчас».

Освоение игровых форм и средств общения становится для участников игры новой реальностью, которая, в свою очередь, способствует появлению собственных целей и ценностей, развивает коммуникативную компетентность и культуру.

Анализ разнообразных организационно-деятельностных игр показывает, что цель руководителей игры на этом этапе состоит в том, чтобы **сформировать** из разрозненных и разобщенных специалистов разных направлений **единую команду**, коллектив, способный ре-

шать общие задачи, взаимодействуя конструктивно; **вызвать** у играющих определенный **эмоциональный настрой** или даже напряжение, позволяющее всем включиться в созидательную деятельность.

Истинными результатами такой игры являются усиление мыслительных, коммуникативных и деятельностных средств саморазвития, порождение новых социальных качеств, которые остаются «в пользовании» игроков и организаций-заказчиков.

Следующие этапы могут повторяться неоднократно при решении отдельных аспектов проблемы и формировании общей концепции. Это:

- ? работа в группах,
- ? обсуждение принятых решений на дискуссиях или пленумах межгруппового характера,
- ? командные («штабные») разработки,
- ? анализ хода игры и полученных руководством игры и ее участниками результатов (рефлексия).

Перед публичным обсуждением решения, выработанные каждой группой, могут проходить экспертизу либо в экспертной группе, состоящей из членов игрового коллектива, либо привлеченными в качестве экспертов специалистами, не участвующими в игре. Эти специалисты, как показывают анализ и описание проводимых Г.П. Щедровицким и его помощниками оргдеятельностных игр (уже было отмечено, что игра идет много дней и даже месяцев), используются по ходу игры в качестве консультантов.

Анализ процесса и результатов игры проводится ее руководством без участия игроков, с использованием не только выработанных игровыми командами решений, но и всей информации о деятельности групп, собранной представителями руководства в них. В итоге каждый день вырабатывается все более совершенная стратегия проведения игры для следующего цикла работы играющих и идет обсуждение решений - **рефлексия**.

Таким образом, сохраняется лишь общая структура игры, ее основная канва («каркас»), а содержание этапов может подвергаться значительной коррекции и даже полностью меняться.

И, наконец, очень важный момент - **обобщение полученных результатов и «вывод» игроков из игры**. По окончании игры руководство разрабатывает основные и итоговые документы, содержащие постановку проблемы, ее структурное рассмотрение, проекты и предложения по ее решению.

Основными признаками ОДИ являются следующие характеристики:

- моделируется конкретная деятельность специалистов по решению сложных, кризисных и комплексных проблем управления соци-

ально-экономическими системами на основе реальной информации об их состоянии;

- роли условные, решения вырабатываются вне рамок штатных оргструктур;
- обеспечиваются различие ролевых целей и взаимодействие ролей, при этом различие ролевых целей обусловлено главным образом различием личных интересов участников игры;
- у игрового коллектива существует общая цель;
- используется коллективная деятельность по выработке решений;
- запрограммирована, в отличие от некоторых имитационных игр, многоальтернативность решений;
- специальными игротехническими средствами обеспечивается управление эмоциональным напряжением участников игры;
- система оценивания деятельности участников игры зачастую отсутствует;
- ОДИ отличаются значительной продолжительностью: от нескольких дней до нескольких недель и большим коллективом играющих — от 50 до 70 человек и более;
- принятые участниками игры решения не воздействуют на объект управления, более того, как уже отмечалось выше, последствие принятых решений в игре не прослеживается, и, следовательно, не используется для коррекции деятельности игроков.

ТИПЫ ИГРОВЫХ ГРУПП НА ОДИ

При проведении организационно-деятельностных игр формируются следующие типы игровых групп, влияющие на конечный результат игр и их эффективность:

«векторные» группы, по принципу формирования - монопрофессиональные или моноклановые. Внутригрупповой конфликт в них выражен слабо, поэтому рефлексивные интенции [от лат. intentio - стремление] несколько заторможены. Для таких групп можно прогнозировать существенное профессионально-предметное продвижение в их функционально-игровых ролях;

«скалярные» группы, включающие носителей некоторого значимого для моделируемой системы внутриличностного конфликта. Развивающийся внутригрупповой конфликт генерирует у участников таких групп потребность в рефлексивном анализе происходящих событий и несколько тормозит активность групп в общеигровом действии. Можно прогнозировать в этом случае преобладание в поведении группы рефлексивно-аналитической компоненты;

«модельные» группы, в которых внутригрупповой процесс моделирует общеигровой конфликт, то есть происходит игра в игре.

Такого рода группы весьма перспективны, поскольку естественно сочетают мотивационные, аналитические и деятельностные составляющие. Вместе с тем развитие игрового процесса в них наименее прогнозируемо, что ставит перед игротехником (руководителем-разработчиком игры) очень сложные задачи.

Таким образом, организационно-деятельностные игры относятся к категории интерактивных игр «открытого типа»; они обладают огромным игротехническим потенциалом и могут широко использоваться как в профессиональном и личностном развитии руководителей и специалистов, так и в оказании им помощи в решении сложных производственных и управленческих проблем.

ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ОДИ

<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения</i>
Иготехнический потенциал игр класса организационно-деятельностных велик и при сильном составе играющих позволяет решить самые разнообразные проблемы: от вывода предприятия из тупика до разработки концепций и стратегий развития организации на длительную перспективу.	Если состав играющих окажется по тем или иным причинам не перспективным (слабый интеллект, низкая мотивация, быстрая утомляемость, отсутствие стрессоустойчивости и т.д.), то игра может не дать планируемых результатов несмотря на усилия игротехников и методологов.
Организационно-деятельностные игры, как правило, продолжительны по времени: от 1 дня до 1 месяца. Участники игры за это время становятся командой единомышленников и потенциально готовы к самым разным испытаниям.	Продолжительные сроки участия в игре могут выдерживать не все по причинам как физическим, так и психологическим, поэтому состав участников к концу игры может измениться или стать малочисленным.
Поскольку организационно-деятельностные игры проводит, как правило, команда игротехников, включающая самых разных специалистов, которые выполняют разные функции: ведение игры, аналитика, группообразование, работа в команде методологом, рефлексия по итогам игры и т.д.), то играющим представляется возмож-	Описанное преимущество может обернуться совершенно иной стороной для играющих. Не случайно ряд специалистов называют ОДИ «жестокими играми». Авторитарные методологи вызывают у многих играющих отторжение и нежелание проявлять активность, так как у них создается впечатление о своей ин-

Достоинства	Ограничения
<p>ность познакомиться с разными индивидуальными стилями работы и формами делового взаимодействия, расширяющими коммуникативную компетентность и позволяющими за много дней участия в игре овладеть конструктивным общением.</p>	<p>интеллектуальной несостоятельности.</p>

Если человек окажется подлинно искусным в логике и проявит как здравое суждение, так и изобретательность, ему суждены большие дела, особенно когда времена благоприятствуют.

Ф. Бэкон

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ ИГР ПОИСКОВО-АПРОБАЦИОННАЯ ИГРА «ГЕРАКЛ»

Разработка А.П. Хачатурян (Панфиловой)

Метод поисково-апробационных игр (ПАИ), как разновидность организационно-деятельностных игр, разработан А.П. Хачатурян (Панфиловой) в 1986 г. В играх этого класса не только разрабатываются проекты, но и создаются программы их реализации, а также делаются попытки на заключительном этапе игры сконструировать модель объекта управления и проследить, какие изменения вызовут в нем хотя бы некоторые из принятых решений.

В основе игры «Геракл» - не формальные организационно-управленческие механизмы и операции и не внешние факторы, способствующие деятельности участников игры, а живой, доказательный, творческий процесс мышления играющих, направленный на поиск, разработку и апробацию новых, конструктивных, реально воплощаемых в практику идей для решения организационных, социально-экономических, психолого-педагогических и управленческих проблем.

Участники ПАИ выступают в разных ролях: экспериментатора-исследователя; новатора, ищущего новые пути решения конкретной теоретической (например, разработка концепции) или практической (например, переход организации на самофинансирование

или выведение предприятия из стагнации) проблемы; критика, разоблачающего социальные стереотипы профессиональной деятельности; защитника, отстаивающего конструктивные идеи, аргументированно доказывающего их новизну и перспективность, адекватность требованиям нового хозяйственного механизма и рыночным отношениям.

Программа поисково-апробационной игры строится на основе социально-экономических потребностей общества и предприятия. В основе методики лежат поисково-ситуационный и деятельностный подходы, инноватика, практическое решение разнообразных профессиональных и управленческих проблем предприятия через организацию эффективного взаимодействия, коллективных и групповых дискуссий, раскрытие творческого потенциала каждого участника игры.

Основные цели ПАИ «Геракл»:

- ? развитие умений осуществлять сбор и анализ информации, диагностику задачи и ситуации;
- ? развитие личности каждого участника игры через создание условий для самореализации и самоорганизации;
- ? развитие у участников игры инновационного мышления и поведения;
- ? решение практических задач конкретной организации;
- ? преодоление инертности у участников игры, закрепление позиции «начни с себя»;
- ? поиск нестандартных решений проблем и доведение их до программ реализации;
- ? развитие сотрудничества в условиях группового взаимодействия;
- ? освоение рефлексивного анализа итогов коллективной работы.

Игра «Геракл» в полном объеме рассчитана на 24-30 часов учебного времени, число участников в среднем - 28 человек. Возможен фрагментарный, упрощенный 8-часовой вариант игры. Число участников также может варьироваться, но крайние пределы: 18[^]5 человек.

Содержанием игры может быть любая актуальная проблема предприятия, нуждающаяся в новых, нестандартных решениях.

Результатом игры является конкретный продукт - проекты реализации тех или иных решений, прошедшие апробацию в ходе игры, они могут быть использованы как для научных целей, так и для практического внедрения. На основе данной игры можно создать банк инновационных идей, позволяющий совершенствовать профессиональную и управленческую деятельность, активизировать межличностные и деловые отношения в новых экономических условиях.

Игра может применяться в системе вузовского и последипломного образования как учебная и развивающая, рефлексивная, снимающая стереотипы мышления и поведения, ориентирующая на поиск новаций, обучающая партисипативному (соучаствующему в управлении) стилю, а в рамках конкретного предприятия или фирмы - для анализа сложившейся ситуации и разработки решений по имеющимся проблемам.

ОБЪЕКТ ИГРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Объектом игрового моделирования в поисково-апробационной игре «Геркул» является процедура диагностики сложившейся в конкретной организации (или ее подразделении) ситуации. Она включает:

- ? формулировку и определение масштабов задачи;
- ? выявление основных факторов ситуации;
- ? постановку проблем, нуждающихся в решении;
- ? выявление обобщенных причин возникших трудностей, противоречий, мешающих достижению целей организации;
- ? построение целевой модели ситуации;
- ? выработку инновационных идей, которые могли бы стать решениями.

Вторым объектом игрового моделирования являются модели проектов решений и программы их внедрения, имитирующие принципиально новые формы, методы, средства организации профессиональной или управленческой деятельности. Апробация моделей проектов осуществляется в игровом режиме через установление контактов между игроками с помощью различных видов связи: письменной и устной межличностной и межгрупповой коммуникации, стендовых докладов, дискуссий, взаимного оппонирования, экспертизы.

СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

В игре формируется пять игровых групп по 7-9 человек в каждой. В процессе игры разыгрываются два комплекта ролей. На первом этапе участники исполняют «коллективные роли», установленные для каждой группы. Это:

- «теоретики-аналитики» — они работают с банком документов как нормативного, так и теоретико-методического характера, имеющих отношение к анализируемой или моделируемой ситуации;
- «диагносты-практики» - команда анализирует состояние реальной практики на эмпирическом уровне диагностики;
- «администраторы-управленцы» - группа анализирует причины и трудности, мешающие внедрению нововведений;

- «визуалисты-импровизаторы» - группа создает художественный образ обсуждаемых проблем с помощью иллюстративных средств и визуально-символического оформления, а также реализует импровизации на заданные организаторами игры темы.

На втором этапе участники игры исполняют *индивидуальные роли*: «новаторов» и «консерваторов», «сомневающихся», «оппонентов», «адвокатов дьявола» и в соответствии с заданной ролью участвуют в дискуссии по экспертизе и апробации идей-решений; решений-проектов; проектов-программ.

Кроме того, внутри каждой команды для подготовки и представления стендовых докладов распределяются роли лидеров, докладчиков, секретарей и оформителей.

В процессе игры создается *группа «экспертов»* из числа представителей, делегированных от каждой игровой группы. Кроме того, в игру целесообразно ввести в качестве наблюдателей группу консультантов - экономиста, юриста, психолога, управленца, наделенного авторитетом власти, специалиста по связям с общественностью - для оказания практической помощи и консультирования играющих, особенно если игра решает инновационные проблемы хозяйствования, управления и развития в новых экономических условиях.

При распределении участников игры по группам на первом этапе целесообразно руководствоваться следующими требованиями:

1. Группы должны быть примерно равными по интеллектуальному, творческому потенциалу, готовности к игре и работоспособности.
2. Группы должны формироваться из участников разного возраста, пола, разных профессий и должностей, разного практического и социального опыта, характера и темперамента.
3. В группы следует включать представителей конфликтующих сторон с разными профессиональными и личностными интересами.
4. В одну группу нежелательно включать приятелей, друзей, родственников, сослуживцев и т.п. (как показывает практический игровой опыт, тесные межличностные отношения зачастую только мешают игре).

Распределение участников игры по командам можно осуществить заранее по подготовленным спискам со сведениями о будущих участниках или прямо на игре, используя с этой целью соответствующие игротехнические приемы, возможен вариант предоставления участникам свободы выбора. Распределение ролей для команд можно провести также с помощью жеребьевки или на основе диагностики контингента по итогам имитационной интерактивной экспресс-игры («Полет на Луну», «Происшествие в пустыне» и пр.).

ОБЩИЕ ПРАВИЛА ИГРЫ

- Каждый участник игры проходит все ее этапы. *Запрет - на выпадение из игры.*
- Каждый стремится проявить активность, инициативу и творческий поиск на основе сотрудничества и взаимопомощи. *Запрет — на пассивность и подавление активности.*
- Каждый участник работает в соответствии с заданной ролью, нормами и регламентом. *Запрет — на нарушение регламента и норм.*
- Каждый соблюдает корректность по отношению к партнерам. *Запрет — на нанесение морального или психологического ущерба личности.*
- Каждый участник должен быть ориентирован на перестройку себя, своей деятельности, своей организации. *Запрет - на уход в глобализм и абстракцию.*

МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

Поисково-апробационная игра «Геракл» названа по имени героя греческих мифов Геркулеса (Геракла), одаренного необыкновенной физической силой и совершившего двенадцать подвигов. Его имя стало нарицательным для человека, обладающего большой физической силой. Выражение «Геркулесов труд, подвиг» употребляется, когда говорят о каком-либо деле, требующем необыкновенных усилий. В игре используется фрагмент «авгиевы конюшни», названный в честь одного из подвигов Геракла. В греческой мифологии Авгиевы конюшни - обширные конюшни царя Элиды Авгия, которые не убирались в продолжение многих лет. Они были очищены Гераклом в один день с помощью нетрадиционной технологии; он направил через конюшни реку, воды которой и унесли весь навоз.

Этот миф впервые сообщен греческим историком Диодором Сицилийским (I в. до н. э.). Выражение «авгиевы конюшни» применяется для обозначения очень грязного помещения, а также сильной запущенности, беспорядка в делах, когда требуются большие усилия по их устранению. Крылатым это выражение стало еще в древности (См.: Сенека. Сатира на смерть императора Клавдия; Лукиан, Александр).

В игре «Геракл» под «авгиевыми конюшнями» понимаются проблемы, трудности и тупики, стоящие перед предприятием или организацией, для которых проводится игра и которые нуждаются в поиске нетрадиционных идей и решений.

Руководителю игры целесообразно начать ее с рассказа о Геракле и его подвигах. Это позволит объяснить используемые термины и правильно сориентировать участников игровой дея-

тельности, выстроить перед ними прогностическую проблему: можно ли в современных условиях стать Гераклом? Можно ли считать подвигом труд инноваторов, экспериментаторов, преодолевающих паутину бюрократии, консерватизма, застойных явлений в организации управления, в экономике и т.п.? **Этапы игры «Геракл»:**

- подготовительный этап («погружение» в проблему и в игру);
- организационно-поисковый этап — диагностика задачи, ситуации, определение «проблемного поля», поиск «деловых партнеров»;
- инновационный этап - генерирование и обоснование оригинальных идей, выработка новых решений;
- апробационный этап - обсуждение предлагаемых решений, экспертиза проектов или программ действий, прогнозирование потенциальных проблем и трудностей на пути внедрения инноваций;
- заключительный этап - определение стратегии и тактики внедрения идей, подведение итогов; анализ игры экспертами и руководителем-организатором.

СТРУКТУРА И РЕГЛАМЕНТ ИГРЫ

1. Подготовительный этап. Общее время— от 1 до 1,5 часа.

1.1. Разъяснение целей и задач игры, ее сущности и предназначения, правил ведения, системы оценивания деятельности участников.

1.2. Комплектование команд. Создание «игровой поляны», то есть организация пространственной среды для проведения игры. «Погружение» участников игры в проблему. С этой целью проводится микродискуссия по наиболее актуальным проблемам.

1.3. Разработка «визитной карточки» команды. Каждой группе предлагается разработать такие элементы «визитной карточки», как:

- название команды;
- девиз, под которым группа собирается работать;
- визуальный символ команды;
- «кодекс чести» команды;
- цель команды в игре (здесь и сейчас).

«Визитная карточка» должна соответствовать таким критериям: краткость, взаимосвязь ее содержания с проблематикой игры, взаимосвязь элементов между собой, оригинальность. Время на выполнение задания 30 мин.

1.4. Создание экспертной группы. От каждой команды делегируется в группу экспертов один представитель. Экспертная

группа на основании представленной от каждой команды информации (презентация и письменные материалы) оценивает ее, команду, по пятибалльной системе в специальном бланке.

Примечание. На этом (предыгровом) этапе возможно взаимооценивание командами друг друга (например, по часовой стрелке или наоборот), или каждая команда оценивает «визитные карточки» остальных трех команд участников игры.

1.5. Представление информации от команд: знакомство - презентация «визитных карточек».

1.6. Оценка «визитной карточки» команд и презентаций (бланк № 1).

Бланк № 1

Бланк оценивания «визитной карточки» команды

№	Элементы «визитной карточки»	Критерии оценивания			
		Краткость	Взаимосвязь ВК с проблематикой игры	Взаимосвязь элементов	Оригинальность
1.	Название команды				
2.	Девиз команды				
3.	Визуальный символ				
4.	«Кодекс чести» команды				
5.	Цель команды в игре (здесь и сейчас)				

Примечание. Форма бланка для оценивания каждой команды готовится заранее. Эксперты могут использовать пятибалльную систему, в которой: 5 б. - ставится за элемент, в полной мере соответствующий заданным критериям; 3 б. - за элемент, не в полной мере соответствующий заданным критериям; 1-0 б. - если нет соответствия критериям. Могут быть использованы промежуточные баллы, если в этом есть необходимость, а также другая система оценивания, выбранная самими экспертами. Все результаты визуализируются для публичного обозрения.

2. Организационно-поисковый этап. Общее время - 2-3 часа.

2.1. Распределение групповых ролей между командами:

- «теоретики-аналитики»,
- «диагносты-практики»,
- «администраторы-управленцы»,
- «визуалисты-импровизаторы» (работают по индивидуальному заданию, полученному от организатора игры).

Примечание. Распределение может осуществляться разными способами: жребий; предпочтительность проблематики группами на основе их состава; игротехнические приемы и др.

2.2. Фрагмент «авгиевы конюшни». Все команды в рамках заданной роли осуществляют диагностику сложившегося положения дел в организации (для которой проводится игра), на основе полученных от предприятия материалов и своего опыта определяют и ранжируют по важности и сложности решения проблемы, противоречия, трудности и тупиковые ситуации, как бы представляющие «авгиевы конюшни» данной организации (бланк № 2).

Проблематизация

Бланк № 2

Проблемы	Трудности	Тупиковые ситуации
Сложные теоретические или практические задачи, сложившиеся противоречия.	Препятствия, барьеры, которые нужно преодолеть для решения проблем, для снятия противоречий.	Не разрешимые в ближайшей перспективе ситуации в силу объективности причин их возникновения.

Каждая группа анализирует ситуацию по трем заданным параметрам и в рамках своей компетенции, исходя из заданной роли. Например:

«Теоретики-аналитики»: выявляют основные противоречия, проблемы, трудности и тупики в теоретико-методическом обеспечении организационной деятельности предприятия, управления им; анализируют правовые и нормативные документы, оценивая их адекватность, полноту охвата проблем, четкость интерпретаций для принятия решений; выявляют научные и концептуальные проблемы и трудности их решения в практике профессиональной деятельности.

«Диагносты-практики»: анализируют основные факторы ситуации, сложившейся в организации: технологические процессы, компетентность и ориентации специалистов, принимаемые профессиональные решения, материально-технические и финансовые трудности, адекватность оборудования, технологий современным требованиям, систему коммуникаций и межличностные отношения внутри фирмы и во внешней среде, удовлетворенность и мотивацию персонала и т.п. На основе анализа реального положения дел в организации группа формулирует ретроспективные проблемы, направленные на совершенствование существующей практики.

«Администраторы-управленцы»: анализируют задачи, порождаемые всеми эшелонами власти, которые существуют как внутри организации, так и во внешней среде, управляющей ею; выявляют несовершенство оргструктур, лишние звенья в органах управления

или наоборот отсутствие необходимых штатных единиц (например, маркетолога или специалиста по связям с общественностью); определяют барьеры, порождаемые бюрократизмом, консерватизмом, застойными явлениями, административно-волевыми методами руководства организацией.

В результате работы всех команд создается «поле проблем», определяются «зоны бедствия», причины их возникновения, трудности, мешающие изменению ситуации в организации. Все материалы оформляются визуально на плакатах и на бланках, которые затем сдаются организаторам игры для обработки и подготовки материалов к следующему этапу.

Параллельно со всеми командами, но в творческом жанре, работает группа «визуалистов-импровизаторов». Их задача состоит в том, чтобы с помощью иллюстративных и художественных средств, образов, символов нарисовать или изобразить в любом сценическом жанре «проблемное поле» организации во всех трех вышеописанных ракурсах или с помощью креативных средств проиллюстрировать работу участников диагностического этапа.

При создании игровых групп следует выделить людей, способных к импровизации, творчеству, актерскому мастерству, и объединить их усилия для осуществления релаксации после каждого делового многочасового фрагмента игры путем сценок, юморесок, шуток и импровизаций, визуальных реприз, рекламных роликов, подготовленных участниками этой команды.

2.3. Формулировка целей. На основе диагностики ситуации и прогнозируемых тенденций каждая команда выделяет конкретные ориентиры для практических действий и оформляет их в виде целей и подцелей.

Для глубокой и развернутой диагностики ситуации всем командам следует продумать ответы на следующие вопросы:

- ? В каких аспектах деятельности организации, в каких ее подразделениях имеются проблемы?
- ? Кто в организации занимает ключевые посты и является ключевыми фигурами, влияющими на развитие событий?
- ? В чем суть проблемной ситуации, теоретической или практической задачи, требующей решения?
- ? Возможные причины возникновения сложной ситуации.
- ? Каковы материально-технические и кадрово-экономические характеристики ситуации?
- ? Каково отношение разных категорий работников (линейных и функциональных руководителей, исполнителей-специалистов,

обслуживающего персонала и пр.) к необходимости изменений, нововведений в организации? ш Каковы личные цели участников ситуации?

- ? Каковы корпоративные цели? Совпадают ли личные цели персонала с корпоративными?
- ? Кто и в каком исходе ситуации заинтересован и почему?
- ? Какие решения, принятые ранее, признаны ошибочными, почему?
- ? Что, кто и как мешали или помогали решению инновационных задач?
- ? Каких направлений деятельности изучаемой организации и каких проблем касались предлагаемые или внедряемые изменения?
- ? Как и с кем надо работать для осуществления перестройки деятельности в организации?

Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать ситуацию в организации более ясной, завершенной, вызывающей ощущение «направленной напряженности», побуждающей к творческому поиску способов и средств ее изменения.

2.4. Презентация информации. На основе наработанного материала каждая команда делает публичное представление информации в виде кратких сообщений по 3-5 минут на каждую команду. По итогам сообщений другие команды ставят вопросы на уточнение, развитие и понимание сформулированных целей, задач и характеристик ситуации.

2.5. Оценивание работы команд группой экспертов (бланк № 3).

Бланк № 3

Бланк оценивания результатов диагностики ситуации

п/п	Критерии оценивания выявленных проблем	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
1.	Работа в режиме заданной нормы: - проблемы, - трудности, - тупики				
2.	Глубина и широта анализа ситуации				
3.	Работа в режиме заданной роли (соответствие содержания анализа заданной роли)				
4.	Выявленная степень важности, значимости проблем				
б.	Соответствие сформулированных целей и задач выявленным проблемам, трудностям и тупикам				

Примечание. Группа экспертов анализирует материалы диагностики ситуации на основе представленных сообщений и заполненных командами бланков (См. бланк №2). За основу оценок можно взять, например, следующие характеристики: «правильно», «в основном правильно», «частично правильно», «в основном неправильно», «неправильно». Возможны другие варианты оценивания по выбору экспертов, например оценка полноты сведений, глубины анализа и т.п.

2.6. Фрагмент «Деловые партнеры»: анализ информации и презентация материалов.

Каждая группа на основе анализа сложившейся ситуации в рамках своего направления должна определить круг потенциальных деловых партнеров, контакты с которыми будут способствовать решению сформулированных на предыдущем сюжете целей и задач предприятия. Для выполнения этого задания участникам игры необходимо ответить на следующие вопросы:

- ? Кто должен участвовать в решении задачи, проблемы?
- ? Кто из деловых партнеров может решать поставленную задачу?
- ? Кого непосредственно касаются изменения?
- ? Кто и чем конкретно может помочь, какие задачи, трудности решить практически?
- ? С кем и какие контакты нужно наладить в ближайшей перспективе, в дальнейшем?
- ? Кому из партнеров и какие конкретные мероприятия, шаги, действия можно было бы предложить?
- ? Определить, что конкретно может сделать каждый из участников делового партнерства по изменению ситуации в изучаемой организации?

На основе наработанного в группах материала подготовить схемы, рисунки, чертежи, где зафиксировать объекты и субъекты делового партнерства, координационные связи, сферу деятельности, перспективы сотрудничества на ближние, средние и дальние ориентиры, охарактеризовать свои потребности (что и от кого хотели бы получить) и потребности деловых партнеров (что могли бы им дать, предложить).

В результате этого фрагмента игрового взаимодействия каждая группа делает сообщение у стенда, иллюстрируя его подготовленными визуальными материалами. По итогам каждого выступления - вопросы и ответы.

2.7. После представления информации всеми командами организатор игры дает 3 мин. всем группам для подготовки реплик-суждений по типу: «**Что мы услышали**» и «**Что мы поняли**». Если представленное сообщение неправильно понято или не в полной мере услышано, то его авторы могут дополнительно прокоммен-

тировать не воспринятую участниками игры или неадекватно ими интерпретируемую информацию.

2.8. Релаксация. Завершается организационно-поисковый этап выступлением команды «визуалистов-импровизаторов», подготовивших «сбирательный образ ситуации», которая сложилась на «игровой поляне». Кроме того, группа демонстрирует подготовленные заранее импровизации на темы: «выдача претензий», «защита обиженных», «рефлексия».

2.9. Рефлексивный анализ игры. Подведение итогов второго этапа организаторами игры. Корректировка намерений и ожиданий. Психологическая поддержка играющих.

Таким образом, по итогам организационно-поискового этапа создается интегрирующая результаты диагностики всех трех команд **матрица проблем**, ранжированных по типу - задачи, трудности, тупики, и по значимости целей, и по приоритету поставленных проблем - важность, неотложность, и по тенденциям развития - ухудшение, улучшение. **Определяются деловые партнеры**, координационные связи между ними с ориентацией на ближние контакты и дальние перспективы.

3. Инновационный этап. Время от 2 до 4 час.

3.1. Выработка идей. На этом этапе группы вырабатывают идеи, которые могли бы стать решениями. В одной из основных рекомендаций консультантами по управлению сказано: «Никогда не предлагайте важного решения, прежде чем не сформулируете несколько возможных вариантов и не проведете их сравнений». Сравнительный анализ нескольких вариантов решения помогает лучше осознать положительные и отрицательные стороны каждого из них и найти наилучшее. Оптимальным количеством вариантов для важных решений принято считать три - пять.

Для того чтобы выработать эффективные решения проблемы, лидерам команд необходимо обсудить в команде и использовать как минимум два методологических подхода к разработке решений:

1. Устранение узких мест в организации, в управлении ею. Суть этого метода состоит в том, что группа старается разработать решение, которое направлено на устранение или уменьшение влияния данного «узкого места» на производственный процесс. При этом подходе за основу берется существующее положение дел в организации (см.: «авгиевы конюшни» - диагностика проблем) и конкретное узкое место (трудность, тупик и т.п.).

2. Концепция идеальной системы организации и управления предприятием. Суть концепции состоит в том, что в основу проектирования кладется идеальная система (положение), то есть наилучшая, функционирующая в идеальных условиях, без учета ограничений.

ИНСТРУКЦИЯ ЛИДЕРУ КОМАНДЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ ТВОРЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Процесс творческого мышления включает пять основных этапов:

- подготовительный,
- активизация мышления,
- инкубационный,
- нахождение решения,
- оценочный.

Первые два этапа - аналитические, они базируются на диагностике ситуации, их цель - психологически подготовить участников игры к поиску и внедрению новых идей. Три других этапа — это творческий процесс генерирования идей, их анализа и сопоставления.

Наиболее общими *препятствиями творческому подходу* являются:

- поиск единственно правильного ответа или идеального решения;
- приспособление, выдача ожидаемого ответа, «боязнь» начальника;
- слишком поспешное решение, неспособность отсрочить критику на время вызревания идеи (в инкубационном периоде);
- неспособность поставить явное под сомнение;
- боязнь выглядеть глупым.

В поведении личности творческий подход означает:

А. Чувство проблемы.

Способность видеть разнообразные проблемы и умение перевести их в ситуации и в возможности их развития. Восприятие возможностей развития предполагает владение как делами, так и человеческими отношениями. К творческому подходу в управлении относится хорошее знание человеческой психологии, способность создать ситуации сотрудничества и конструктивного взаимодействия.

Б. Самобытность (своеобразие).

Положительное своеобразное управление группой означает развитие необычных идей, гибкость мышления и приспособление при необходимости к мыслям других. Развитие необычных идей требует также самостоятельности и независимости от авторитетов.

В. Обильность мышления.

Творческие люди способны быстро предложить множество идей. Известно, что количество порождает качество: в большом количестве альтернативных предложений можно с большей вероятностью найти качественные решения, чем в малом их числе.

Г. Способность к риску.

Развитие и преобразовательная деятельность создают неуверенность, поскольку нет предварительных данных об окончательном

результате. Творческое управление, генерирование идей допускает элемент неуверенности. Совершенствование себя как личности и развитие организации требуют, чтобы время от времени принимались новые решения и налаживалась совершенно отличная от прежней деятельность.

Д. Способность видеть общую выгоду.

Оптимизация общего означает, что за частными решениями мы должны видеть и общую выгоду, скажем, для организации в целом. К хорошему принятию решений относятся умение отличать существенное от несущественного, а также чувство реальности.

Е. Способность добывать сведения и поддерживать связи с другими.

Для этого нужно проявление любопытства в хорошем смысле, эффективное слушание и непредвзятость к новым ситуациям, умение выражать свои мысли как письменно, так и устно, понятно и доходчиво, то есть владеть вербализацией.

Ж. Воля.

Все характерные черты творческой личности будут ни к чему, если отсутствует мотивация к использованию своих теоретических знаний и практических умений в профессиональной деятельности. На игре очень важно, чтобы каждый ее участник выяснил для себя, насколько полно он намерен приобщаться к целям организации, ее миссии и мотивироваться в соответствии с ними.

Для выработки новых идей лидерам команд целесообразно использовать различные формы сотрудничества: работа индивидуально, парами, тройками, групповой и межгрупповой работы.

Развитие коллективного творчества лучше всего осуществляется в практической интерактивной деятельности, и первым этапом этой работы является овладение глубоким мышлением и умением рассуждать. Старая притча о том, что многие пытались найти камень мудрости путем остановки мысли, не выдерживает никакой критики в области развития творчества.

3.2. Составной частью развития творчества играющей группы являются креативные методы выдвижения идей. Лидеру команды необходимо выбрать один или, в случае необходимости, несколько методов генерирования идей (например, «мозговая атака», конкурс идей, синектика, упражнение дилетантов, метод Дельфи, опросные листы, групповое интервью, групповое принятие решений методом дискуссии) и методы оценки вариантов принимаемых решений, а также метод анализа потенциальных проблем.

3.3. Следующий шаг — *организация выработки идей-решений и их анализ* и обоснование. Каждую предлагаемую участниками игры идею необходимо проверить «на прочность» и разрешающую силу,

чтобы отобрать наиболее ценные, интересные и новые решения, то есть выявить характер изменений, предусматриваемых решениями, определить, затрагивают ли они основные проблемы, трудности и тупики организации, системы управления ею; кого и в какой степени касаются, кому и что дают.

Кроме того, при анализе необходимо учесть возможные трудности при внедрении идеи, которые могут быть последствиями избранного способа действия по ее реализации. С этой целью следует осуществить анализ потенциальных проблем (АПП), то есть анализ тех неблагоприятных явлений, которые могут возникнуть при реализации решения. При сравнительно небольших затратах времени и средств АПП может дать ощутимый результат, снижая возможности ошибок.

3.4. Отбор наиболее ценных решений. Следует помнить, что идея становится решением только тогда, когда доказано, что она может выступить в качестве средства или способа достижения цели разрешения либо снятия проблемы, преодоления трудности, вывода организации из тупика, когда четко прослеживается эффективность с точки зрения затрат, когда степень риска невелика.

3.5. Конкурс идей, их защита. С этой целью в каждой команде распределяются игровые роли: новатора и консерватора или «белого» и «черного» оппонентов. Группа представляет и обосновывает свои идеи. Затем командам дается пять минут для подготовки аргументов «за» и «против». После подготовки каждая команда высказывает мнение от имени сторонников и противников предлагаемых идей-решений. После дискуссии слово предоставляется группе инициаторов для ответов на вопросы, и затем следующая группа представляет свои идеи-решения. Затем вся процедура повторяется, но уже идеи представляет следующая группа игроков. После представления идей возможны вопросы на уточнение и по нимание того, что услышали, ответы на них и дополнительные комментарии.

Примечание. Использование полного комплекса ранее распределенных ролей обязательно для всех игровых групп.

Для разнообразия и активизации дискуссии можно ввести дополнительные роли: сподвижник, сопутствующий новатору, и сомневающийся, сопутствующий консерватору.

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ РОЛЕЙ

«Новатор» (лат. novator — обновитель) — участник дискуссии, отстаивающий предлагаемые идеи-решения. Его задача показать новые, прогрессивные стороны предлагаемых идей-решений, ар-

гументировать их полезность, практическую значимость, подтвердить эффективность, сравнить с аналогами, если таковые имеются. Новатор имеет право вступить в спор, конфликт с консерватором.

«Консерватор» (лат. conservator - охранитель) — участник дискуссии, опровергающий или подвергающий критике предлагаемые идеи-решения. Его задача отстаивать неизменность старых способов профессиональной деятельности, имеющихся организационных структур, существующих методов и форм управления. Консерватор — это противник всего нового, проявляющий враждебность и противодействие прогрессу, приверженность всему устаревшему, отжившему. Консерватор имеет право в ходе дискуссии вступить в конфликт с новатором. Несмотря на все отрицательные характеристики консерватор выполняет и положительную роль: его замечания, аргументы, высказывания заставляют новатора и инициаторов предложений четче отстаивать свои позиции, искать контраргументы, повышая доказательность своего выступления.

«Сподвижник» - сопутствующий новатору. Этот участник игры проникается идеей-решением инициаторов и поэтому поддерживает новатора, помогая защитить идею, нейтрализовать замечание консерватора. Исполнителю этой роли должны быть присущи дипломатичность, ориентированность на практическое использование новшества, логичность, доказательность и эмоциональность. Кроме того, задачей «сподвижника» является снятие эмоционального напряжения между новатором и консерватором. С этой целью он может: выбирать наиболее выигрышный с его точки зрения аспект новшества; защищать новатора; подготавливать совместно с ним выступление; разрабатывать контраргументы по позиции консерватора.

«Сомневающийся» - сопутствующий консерватору. Этот участник игры осторожно (с опаской, с оглядкой) относится ко всему новому, поэтому его позиция близка к консервативной. Цель его выступления - помочь консерватору опровергнуть значимость и целесообразность предлагаемой идеи-решения. В качестве аргументов «сомневающийся» может выдвигать отсутствие необходимых для внедрения условий, неразвитое финансирование, материально-техническую отсталость, некомпетентность кадров, возможные негативные последствия при внедрении обсуждаемого решения. Исполнителю этой роли должна быть присуща гибкость, склонность к сомнению, конформизм, деликатность, способность нейтрализовать оптимистическую реакцию участников дискуссии на предлагаемое новшество.

ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ МЕЖГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

Руководитель дискуссии организует полемику между группами и с этой целью:

- предоставляет всем участникам дискуссии возможность выступить;
- создает благоприятный психологический климат на «игровой поляне»;
- действует как арбитр между участниками дискуссии: инициаторами, представляющими идеи-решения, новаторами и сподвижниками, консерваторами и сомневающимися;
- прекращает дискуссию, если она исчерпана или зашла в тупик, нерезультативна;
- прерывает высказывания участников дискуссии, в случае если они беспредметны или некорректны.

По итогам дискуссии все идеи-решения, нашедшие более трех сторонников, фиксируются на отдельных листах бумаги и помещаются на специальный стенд, для того чтобы в перерыве каждый из участников игры мог записаться на листе на разработку проекта той идеи-решения, которую он выдвинул или которая вызвала у него интерес для дальнейшей работы с нею.

3.6. Работа экспертной группы.

Эксперты в процессе описанных выше сюжетов (3.1.; 3.1.2.; 3.2.; 3.3) готовят бланки оценивания и затем на сюжете 3.4 оценивают работу всех групп и деятельность игроков в командах, записывают выдвинутые на конкурс идеи, осуществляют их экспертизу (бланки: № 4, 5, 6).

Бланк № 4

Оценивание идей-решений

№ п/п	Основные характеристики для оценивания идей-решений	Название группы инициаторов	Номера идей-решений							
			1	2	3	4	5	6	7	
1.	К какому аспекту деятельности организации относится идея: - управление, - организация, - финансирование, - работа с персоналом, - социальные проблемы, - материально-технические проблемы, - стимулирование, мотивация персонала, - другие									

№ п/п	Основные характеристики для оценивания идей-решений	Название группы инициаторов	Номера идей-решений						
			1	2	3	4	5	6	7
2.	Новизна идеи или элементы новизны								
3.	Характер изменений, предусматриваемых внедрением идеи								
4.	Какие задачи, трудности, тупиковые ситуации решает и решает ли								
5.	Какие потенциальные проблемы порождает при внедрении								
6.	Требует ли дополнительных капиталовложений или людских ресурсов и пр.								
7.	Практическая реализуемость идеи-решения в исследуемой организации								
	Что-либо еще								

Примечание. На основе заданных параметров эксперты оценивают качество представленных группами на конкурс идей-решений, учитывая при этом аргументацию «за» и «против» участников дискуссии. Эксперты также определяют те идеи-решения, которые отбираются для дальнейшей проектной работы, и фиксируют их для комплектования групп разработчиков.

Оценка межгруппового взаимодействия

Бланк № 5

п/п	Критерии оценки работы групп	1	Группы 2	3	4
1	Активность группы				
2	Качество презентации идеи				
3	Вопросы, задаваемые другим группам: количество и точность формулировок				
4	Уровень аргументации и адекватность при ответах на вопросы				
5	Корректность полемики				
6	Умение слушать оппонентов и партнеров по взаимодействию				
7	Соблюдение регламента				

Примечание. Эксперты могут осуществлять оценивание групп, например по принципу: удачи группы: +5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 -4 -5; неудачи группы.

Характеристика игровой деятельности участников

№ п/п	Показатели деятельности участников игры	Наименование ролей				Общий итог
		новатор	сподвижник	консерватор	сомневающийся	
1.	Соответствие заданной роли					
2.	Умение аргументировать свои доводы					
3.	Умение слушать оппонента					
4.	Умение формулировать контраргументы					
5.	Эмоциональная культура					
6.	Умение достигать взаимопонимания					
7.	Соблюдение регламента					

Примечание. Деятельность каждого игрока необходимо оценить по пятибалльной системе, где оценка 5 ставится в том случае, если участник игры в полной мере соответствует заданным критериям, имеет развитые умения; 3 - не в полной мере соответствует, умения развиты слабо; 1-0 - не соответствует, умения неразвиты.

Бланк «Характеристика игровой деятельности участников» заполняется на каждую группу играющих, по итогам заполнения определяются лучшие игроки и, по возможности, лучшие группы.

Группа экспертов может быть постоянной для всех этапов игры и может меняться на том или ином этапе. Комплектование группы экспертов возможно как самим руководителем игры, так и по инициативе играющих, то есть по принципу делегирования от команд (о чем написано выше), или на основе личной инициативы участников.

3.7 Рефлексивный анализ инновационного фрагмента. Оказание психологической поддержки играющим.

4. Апробационный этап игры. Время от 4 до 8 часов.

4.1. Создание проектных команд. На этом этапе происходит переструктурирование команд. Создаются микрогруппы разработчиков тех или иных идей-решений. Создание таких групп осуществляется на основе предварительной записи участников под идеи-решения, по окончании третьего этапа игры, но желательно не менее 3 человек в группе и не более 5-7. Вместе с тем исходя из сложившейся ситуации возможны и индивидуальные проекты.

4.2. Проектирование. Каждая микрогруппа разрабатывает проект своего решения, оформляет его визуально и представляет на защиту в виде стендового доклада (бланк № 7).

Требования к проекту для осуществления его экспертизы

№ п/п	Критерии оценивания проектов	Проекты				
		1	2	3	4	5
1.	Полнота требований к управлению предлагаемой системой в проекте					
2.	Связь со стратегическими целями и задачами организации					
3.	Определение экономических ресурсов и затрат при внедрении проекта					
4.	Определение технико-технологического, информационного и организационного обеспечения проекта					
б.	Правовое обеспечение проекта					
6.	Обоснование кадровых и психологических ресурсов внедрения					
7.	Степень решения существующих проблем, трудностей, вывода организации из тупика при внедрении предлагаемого проекта					
8.	Определение негативных последствий внедрения, возможность появления потенциальных проблем					
9.	Определение будущего эффекта, «рентабельности», прогнозируемых выгод и преимуществ предлагаемого изменения					

Примечание. Вышеперечисленные требования обсуждаются в группе экспертов, корректируются, дополняются и уже в готовом варианте сообщаются всем разработчикам до начала работы над проектом, желательно письменно в каждую проектную группу.

Для визуального оформления проектов руководитель игры или его ассистенты должны раздать каждой игровой группе разработчиков большие листы бумаги, фломастеры, линейки, а также предоставить отдельное помещение для работы над проектом.

В период работы над проектом руководитель выполняет функции организатора-консультанта. На этом этапе игры целесообразно также организовать для участников игры консультационную помощь специалистов: экономиста, юриста, психолога, менеджера по персоналу и т.п.

Группа визуалистов-импровизаторов разрабатывает сценарий «видеопроекта» по проблемам нового хозяйственного механизма, готовит рекламу и пишет «комплименты» каждой команде.

Для осуществления творческого поиска данная группа должна работать в специально выделенном для нее помещении. Кроме обозначенных заданий могут быть использованы самостоятельные

разработки на основе инициатив самой группы. Главное - осуществить рекреацию на основе перехода от серьезной, вдумчивой многочасовой интерактивной интеллектуальной деятельности к шуткам, юмору, сатире, шаржам, исполняемым в любом жанре, доступном членам этой группы.

4.3. Межгрупповая дискуссия по защите и апробации проектов.

Для эффективной работы на этом сюжете следует подготовить соответствующим образом **«коммуникативное поле»** или **«игровую поляну»**:

- ? авансцену для публичных докладов и презентаций информации (стенды, доски, скотч, фломастеры, указка, журнальный столик и т.п.);
- ? полукругом или каре расположить места для участников дискуссии;
- ? подготовить специальный стол и необходимые аксессуары для группы экспертов;
- ? поставить переносной микрофон и организовать место для ведущего дискуссии (руководителя игры или его помощника) и др.

Важным моментом, предшествующим дискуссии, является новое распределение ролей. Среди участников и консультантов определяются роли: **«презентаторов»**, **«оппонентов»**, **«адвокатов дьявола»** (от каждой команды).

Дискуссия ведется в следующем режиме:

- вводное слово руководителя дискуссии о ее целях и задачах, про процедуре, правилах-запретах, о регламенте;
- доклад у визуально оформленного проекта;
- вопросы и ответы;
- выступление: вопросы и реплики «адвокатов дьявола»;
- выступления оппонентов;
- заключительное слово докладчика и представителей команды, делающей презентацию проекта.

Руководитель игры определяет регламент презентаций с согласия самих выступающих. Каждый докладчик-презентатор заранее устанавливает последовательность (очередность) выступлений, а также необходимое ему для представления информации время, но не более 15 минут. Ведущий дискуссии фиксирует эту информацию на доске-стенде. Выступление «адвокатов дьявола» и оппонентов осуществляется в течение не более 5 минут на человека. Заключительное слово докладчика от 3 до 5 минут.

После этого стендовый доклад и процедура дискуссии повторяются, но уже по следующему проекту.

ИНСТРУКЦИИ ИСПОЛНИТЕЛЯМ ИГРОВЫХ РОЛЕЙ ВО ВРЕМЯ ДИСКУССИИ

«Оппонент» (лат. *opponens* [opponentis] - возражающий) — лицо, выступающее с анализом доклада. В своем выступлении оппонент освещает позитивные стороны проекта и критикует, возражает против его негативных сторон и качества представленной презентации. Фактически оппонент дает объективную всестороннюю, развернутую оценку стендового доклада по проекту внедрения. Существенной частью его выступления должны стать конструктивные предложения по совершенствованию обсуждаемого материала, дополнения, замечания, коррективы по содержанию представленного доклада.

«Адвокат дьявола» - участник спора, обсуждения, дискуссии, умышленно высказывающий только отрицательные аргументы, специально подбирающий факты, отвергающие позитивное решение проблемы.

Эта роль уместна именно при осуществлении экспертизы проектов внедрения решений, так как она позволяет более углубленно, тщательно проработать представленный материал.

Среди методик прогнозирования имеется методика верификации посредством введения роли «адвоката дьявола» - специализированная процедура оценки достоверности прогнозов, при которой два-три «адвоката дьявола» приводят аргументы в пользу того, что прогноз неосуществим и нереален. Прогноз считается достоверным, если будет доказана несостоятельность всех аргументов.

Введение в межгрупповую дискуссию этой роли позволит участникам игры «Геракл» усилить внимание докладчиков к эффективной защите выдвигаемых проектов, их тщательной и позитивной аргументации.

4.4. Выступление группы экспертов по результатам оценивания коллективной дискуссии (бланк № 8).

Бланк № 8

Характеристики для оценивания презентации проекта

№ п/п	Перечень возможных характеристик для защиты проекта	Проекты				
		1	2	3	4	5
1.	Разрешающая сила решений					
2.	Новизна проекта					
3.	Включенность группы в разработку проекта					
4.	Практическая реализуемость программы внедрения					
5.	Обоснование практических действий					
6.	Эффективность прогнозов					
7.	Аргументация и контраргументация					

№ п/п	Перечень возможных характеристик для защиты проекта	Проекты				
		1	2	3	4	5
8.	Визуализация проекта					
9.	Вербальные и невербальные особенности презентации проекта					

Примечание. Предлагаемый перечень характеристик может быть уменьшен или увеличен, заменен группой экспертов по собственному усмотрению. Оценивание результатов может вестись по традиционной балльной системе, описанной выше, или с использованием специальных карточек, по типу оценок в спорте (например, в фигурном катании). После очередной презентации эксперты индивидуально поднимают карточку с номером (от 7 до 1 балла), и затем подсчитывается средний балл по каждой команде.

Оценка результатов презентации проекта ведется и в группах. После каждого доклада группам предоставляется минута на подготовку реплики-оценки, выработанной коллективно, а затем все группы, за исключением докладывающей, высказывают свои реплики, ставят команде определенный балл за презентацию и проект (от 7 до 1).

В результате каждая команда, осуществляющая презентацию проекта, получает две оценки: оценку от группы экспертов и оценку от групп играющих исходя из среднего балла.

Высокие оценки, полученные группой, свидетельствуют о положительном оценивании проекта, его одобрении и поддержке.

Наряду с количественными результатами экспертам следует сделать качественный анализ содержания презентаций исходя из заданных характеристик и требований к проекту.

Для визуального оформления команд-лидеров можно на их столиках поставить вымпелы: красный- 1-е место, синий- 2-е, зеленый - 3-е и т.д. или все полученные результаты отражать на специальном стенде, где уже стоят баллы, набранные командами по итогам предыдущих фрагментов игры «Геракл».

4.5. Рефлексия по итогам презентационного фрагмента.

4.6. Релаксация. Представление творческой программы группой «визуалистов-импровизаторов».

5. Заключительный этап игры. Время 2—4 часа.

5.1. Разработка программы внедрения. На этом этапе игры группы разрабатывают с учетом апробационной дискуссии стратегию и тактику внедрения с проектного решения, то есть отрабатываются программы практических действий по внедрению проектов. Кроме того, на этом этапе вносятся коррективы в проекты, высказанные оппонентами, «адвокатами дьявола» и экспертами по ходу осуществления экспертизы проекта во время его презентации.

С этой целью в каждой группе организуется **проблемное совещание** с участием консультантов по экономическим, правовым, психологическим и другим проблемам. С помощью консультаций группы дорабатывают проекты, уточняют, более веско обосновывают и утверждают программы внедрения решений.

Проблемное совещание дает возможность в сравнительно короткий срок всесторонне обсудить ход процесса нововведения и оперативно внести в него необходимые изменения (на основе апробационной дискуссии). Кроме того, оно позволяет продумать систему психологической подготовки участников внедрения новшества в организации; технологию влияния на активность и мотивацию персонала; в режиме интерактивного взаимодействия обсудить возможные подходы и принять решения, которые содействуют внедрению.

5.2. «Круглый стол». На этом этапе игры организуется «круглый стол» участников игры, руководителей и специалистов по изменению ситуации в исследуемой организации, по обсуждению взаимных намерений и ожиданий по результатам интерактивного взаимодействия.

5.3. Самооценка. Каждая группа готовит информацию по самооценке своей игровой деятельности на всех этапах игры «Геракл», отвечая при этом на следующие вопросы:

? Удалось ли достичь поставленной командой игровой цели?

? Удалось ли реализовать принятый девиз и «кодекс чести» команды?

? Каковы типичные ошибки, трудности, возникавшие в процессе игрового взаимодействия?

? Каковы приобретенные достижения, достигнутые успехи?

? Каковы извлеченные из игры уроки?

? Имеется ли удовлетворенность от игры и ее результатов?

Каждой группе дается 5-10 минут на коллективные ответы, и затем в репликах-суждениях каждая команда подводит итоги своей работы (не более 3 минут на команду).

5.4. Рефлексия по итогам дискуссии.

5-5. Подведение итогов игры. Если на игре присутствовали консультанты, то можно сначала предоставить им слово. Затем итоги игры подводит руководитель-организатор игры, который делает всесторонний анализ всех ее этапов, отмечая при этом широту и глубину диагностики ситуации в исследуемой организации, творческий потенциал и активность групп и отдельных участников, способность очистить «авгиевы конюшни» в организации.

Группа, чей проект получил наивысшую оценку и был принят к внедрению, получает звание «Геракл» и награждается призом (пре-

мией). Если есть возможность, то желательно поощрить команды за второе и третье места. Кроме того, целесообразно выявить лучших участников игры по разным критериям: лучший лидер команды, лучший исполнитель той или иной роли, самый корректный участник игры, наиболее творческая личность и т. п. Маленькие презенты, специально подготовленные для этой цели, останутся в памяти у участников описываемой интерактивной поисково-апробационной игры.

Для поощрения группы импровизаторов можно от каждой группы подготовить «комплимент» или написать коллективную оду в их адрес.

В заключение руководитель игры говорит о достигнутых целях, намерениях и ожиданиях и об уроках, которые следует извлечь, для того чтобы стать активными участниками перехода на рыночные отношения и новый хозяйственный механизм. Если на игре присутствуют руководители организации-заказчика поисково-апробационной игры, то для ее завершения слово предоставляется одному из них.

Примечание. Все наработанные по итогам игры материалы как письменные, так и визуальные, после каждого этапа, фрагмента передаются ассистентам или руководителю игры для обработки и использования на каждом следующем этапе.

ИНТЕРАКТИВНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ИГРА «ЗАПРОС»

Разработка А.П. Хачатурян (Панфиловой)

Инновационная игра организуется в соответствии с рядом принципов:

- ? принцип системности состоит в том, что игра программируется и организуется как целостная система человеческой деятельности и взаимодействий;
- ? принцип коллективной ответственности означает, что ответственность за ход и результаты игры несет группа организаторов и заказчиков;
- ? принцип единоначалия заключается в праве руководителя принимать решения, касающиеся организации игры, в течение всего игрового периода;
- ? принцип самопрограммирования состоит в том, что программа конкретной игры намечает ее лишь в общих чертах. В ходе же ее осуществления новые ситуации, идеи, повороты в работе задают и новые игровые сюжеты, формы и методы работы. Как правило, в начале игры самопрограммирование осуществляется силами руководителей-консультантов, в конце игры - силами участников;

- ? принцип саморазвития продолжает и развивает принцип самопрограммирования. Его суть состоит в том, что игра осуществляется не по жестко определенным заранее предписаниям, а в соответствии с возникшей «здесь и теперь» ситуацией и ориентацией на поиск новых средств ее разрешения, новых форм деятельности и взаимодействия;
- ? принцип контролируемой борьбы заключается в конкурентности, конкурентности, соревновательности взаимодействия групп. Каждая группа готовит свой проект, но победитель может быть только один;
- ? принцип развивающего обучения ориентирует участников игры не на расширение объема знаний, а на освоение и разработку новых средств разрешения проблемных ситуаций в ходе реализации перспективных стратегий участников.

«ЗАПРОС» - защита проектов слушателей, инновационная игра по разработке и защите проектов решений, идей, новых путей и способов действий, нововведений. Игра разработана в 1985 г. Объектом игрового моделирования является перестройка, изменение в конкретной организации, в ее подструктуре или в каком-либо направлении деятельности: управление, маркетинг, организация, связи с общественностью, экономика, работа с персоналом, деловая коммуникация и т.д.

Данная игра позволяет на основе *снятия стереотипов мышления* развивать у ее участников ситуативное, стратегическое, корпоративное мышление и поведение. Игра предназначена для руководителей и специалистов, для их организационного развития и обучения в системе переподготовки и повышения квалификации, а также может быть широко использована для обучения и развития в любом учебном заведении.

Игра достаточно проста для внедрения, легко перестраивается во времени и пространстве и адаптируется для обучения специалистов любого профиля: менеджеров, маркетологов, банкиров, юристов, экономистов, врачей, учителей, специалистов по PR, психологов, журналистов, политиков и пр.

Основные цели игры:

- развитие умений генерировать новые идеи и отказываться от стереотипных, традиционных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций, например «за» и «против», и через преломление идей к реальной практике;
- развитие и закрепление умения аргументированно вести дискуссию;

- развитие и закрепление умения работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков сотрудничества, эффективного взаимодействия с другими людьми, делового общения.

Игра «ЗАПРОС» в полном объеме рассчитана на 6-8 часов учебного времени, на аудиторию в среднем от 28 до 40 человек. Возможен вариант проведения игры в 2 этапа и за более короткий срок.

СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

Игровой комплекс включает организатора игры и игровые группы: «новаторы», «оптимисты», «пессимисты», «реалисты», «эксперты».

Организатор инновационной игры управляет общим ходом игры, распределяет участников в команды, осуществляет инструктаж, консультирует по всем возникающим вопросам, следит за регламентом, управляет взаимодействием команд в соответствии со структурой игры и на основании заданных правил и норм. Он также осуществляет координацию, подводит окончательные итоги.

ИГРОВЫЕ ГРУППЫ

«Новаторы». В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы новаторов: представить на защиту, обосновать и сделать презентацию своих идей (решений, путей, принципов, технологий и т.п.).

«Оптимисты». В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы: аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую новаторами идею; вскрыть ее позитивные, конструктивные стороны, показать преимущества внедрения: для дела, для коллектива, для отдельной личности, для организации в целом; обозначить проблемы, решаемые на основе внедрения идеи, доказать эффективность.

«Пессимисты». В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы: аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи; показать возможные негативные последствия от ее внедрения: для организации в целом, для дела, для коллектива, для отдельной личности; обозначить новые (потенциальные) проблемы, порождаемые при внедрении идеи; выявить слабые места в экономическом, правовом, материально-техническом, кадровом, психологическом, экологическом, нравственном и прочем обосновании идеи.

«Реалисты». В этой роли - людей, учитывающих в своей деятельности условия реальной действительности, выступают пооче-

редно все команды игрового комплекса. Основная задача группы: аргументированно и обоснованно доказать возможность реального внедрения выдвинутой на защиту идеи на основе:

- а) заданных игротехником критериев, а именно:
 - соответствие идеи перестройке деятельности, решению проблем;
 - практическая реализуемость;
 - наличие новизны или ее элементов;
 - конструктивность и обоснованность идеи.
 - б) высказанных оптимистами и пессимистами аргументаций «за» и «против»;
 - в) учета условий и возможностей реальной действительности.
- Судьба идеи решается группой реалистов на основе ее разно сторонней экспертизы и в балльных оценках. При этом:

5 баллов получает идея, принятая к внедрению без замечаний;

2-4 балла получает идея, в обоснование которой реалисты внесли существенные дополнения, коррективы, ограничения;

0-1 балл получает идея, слабо обоснованная или не имеющая реальной почвы для внедрения (типа: «И на Марсе будут яблони цвести»). Возможны и промежуточные варианты оценки с соответствующей аргументацией.

Примечание. Смена ролей осуществляется командами после окончания дискуссии по защите одной идеи от команды «новаторов». Меняются не только роли, но и пространственная среда, то есть у каждой ролевой группы свое постоянное место на «игровой поляне».

«Эксперты». Основная задача группы осуществить экспертизу всей деятельности участников игры; подготовить мотивированное заключение - по анализу идей, разработанных индивидуально и коллективно, по исполнению коллективных ролей, по уровню аргументации и выполнению заданных норм ведения дискуссии на основе правил игры и соответствующих методик оценивания. Основным акцентом эксперты делают на качественный анализ результатов игры. Количественный состав экспертов — не более 5 человек.

Примечание. Количественный состав игровых команд может варьироваться от 3 до 9 человек (в зависимости от количества обучаемых). При наличии малого состава участников возможно совмещение ролей, а именно: группа «новаторов» и «оптимистов». В этом случае команда сначала представляет идею, а затем после подготовки ее защищает.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИГРЫ «ЗАПРОС»

Игра «ЗАПРОС» состоит из пяти этапов:

- подготовительный этап («погружение» в проблему, инструктаж, создание команд);
- индивидуальное генерирование идей (метод Дельфи);

- коллективный поиск идей, внутригрупповые дискуссии (брейн-сторминг, синектика, дискуссия дилетантов и др. технологии поиска);
- защита идей: презентация, обоснование, вопросы и ответы; аргументация «оптимистов», «пессимистов» и «реалистов»; апелляция «новаторов» по итогам защиты и экспертизы;
- заключительный этап: анализ работы участников игры экспертами и руководителем игры.

СТРУКТУРА И РЕГЛАМЕНТ ИГРЫ

1-й этап. **Подготовительный.** Общее время - 45 мин.

1.1. **Инструктаж.** Разъяснение целей и задач инновационной игры, ее сущности и предназначения, правил поведения, правил судейства и экспертизы деятельности участников.

1.2. **«Погружение» участников игры в проблему.** С этой целью проводится небольшая дискуссия по анализу состояния дел в организации, существующих трудностей, узких мест, наличия нерешенных проблем. В результате совместными усилиями выявляется самая актуальная проблема-задача, для решения которой необходимо найти новые идеи, решения, способы деятельности, и формируется психологическая готовность участников игры для осуществления поиска и перестройки мышления.

Советы организатору

Игру можно проводить и по заранее предложенной руководителем теме, например разработать «кодекс чести» специалиста по связям с общественностью, или корпоративный кодекс, или программу политической кампании, или программу курса и пр. Выбор темы зависит от целей и задач обучения и развития, от уровня компетентности играющих, от количества участвующих и от временных возможностей. При временных ограничениях братья за серьезные проекты не рекомендуется.

1.3. **Создание и презентация игровых команд.** Выбор лидера команды, регистратора или секретаря, ведущего записи наработанных материалов. Подготовка команды к самопрезентации. Выполнение задания. Презентация команды.

2-й этап. **Индивидуальное генерирование идей.** Время - 20 мин.

2.1. **Индивидуальное творчество участников игры.** Каждому предлагается в полной тишине осуществить поиск новых идей, найдя один или несколько вариантов решений поставленной проблемы. Для активизации творческого мышления можно использовать следующие техники: метод разделения, который состоит в

том, что проблему делят на подпроблемы (например, используя метод дерева целей) и стараются найти сначала решения каждой из них, а затем на основании этих решений найти общее решение проблемы; *метод-комбинирования* заключается в том, что характеристики изучаемого объекта представляют в виде таблицы, на основе которой можно получить различные комбинации новых решений; *метод Дельфи* (дельфийский метод) — экспертное прогнозирование путем организации системы сбора экспертных оценок и др.

2.2. Придуманную **идею** или новое решение **необходимо зафиксировать на специальном бланке** индивидуального генерирования идей и сдать его организатору игры. Второй вариант оставить для дальнейшей работы.

Бланк индивидуального генерирования идей

Фамилия или код автора идеи, № группы	Содержание идеи	Назначение или цель	Жанр предлагаемой идеи
1.			Идея
2.			Решение
3.			Принцип
4.			Технология

3-й этап. **Коллективный поиск идей.** Время - 1-1,5 часа 3.1 **Организация внутригруппового взаимодействия.** Интервьюирование группы с целью информирования друг друга о понимании проблемы, выдвинутой на обсуждение (по типу: *что и как я понял*), и возможных решениях с целью их фиксации и сопоставления. Все высказанные идеи, решения, предложения обсуждаются на основе критериев, заданных руководителем игры:

- соответствие решений задачам перестройки деятельности;
- возможность практической реализации идеи в ближайшей перспективе;
- наличие новизны или ее элементов (новых условий внедрения, факторов, принципов организации, технологий и пр.);
- конструктивность и обоснованность идеи (сведения о том, кто, что, где и как реализует данную идею, необходимая для ее осуществления информация, ресурсное обеспечение, организационные, правовые и другие аспекты).

3.2. **Задание:** каждая группа должна *подготовить по три идеи* и обосновать возможности их внедрения.

Примечание. В случае если идеи, предложенные на основе индивидуальных размышлений, группой отвергнуты, она использует креативные технологии генерирования идей - а именно: *брейнсторминг* (мозговую атаку),

синектику (метод ассоциаций), *дискуссию дилетантов*, до тех пор, пока идеи не будут найдены (в рамках регламента). См. подробно: раздел Методы генерирования идей.

3.3. **Заключительная внутригрупповая дискуссия** по отбору идей и выдвижению их на защиту, их доработка, четкая формулировка, обоснование. Каждой группе необходимо подготовить ответы на следующие вопросы:

- ? Что изменится в организации при внедрении новой идеи?
- ? Какая новая ситуация, новые проблемы могут возникнуть?
- ? Какая польза от внедрения идеи будет коллективу, отдельному человеку, делу, организации?
- ? Существуют ли необходимые условия для внедрения идеи?
- ? Что в реальной практике может препятствовать внедрению идеи?
- ? Потребуется ли дополнительные затраты?

При обдумывании последствий принимаемых новых идей, решений, можно эффективнее подготовиться к их защите, представить их более конструктивно и обоснованно.

4-й этап. Защита идей. Время - 2-2,5 часа.

4.1. **Роли** между командами распределяются методами самоинициативы, вытягивания жребия или установления порядка презентаций по часовой стрелке. Команда, представляющая идею в первом туре, получает роль «новаторов». Три остальные команды последовательно выполняют функции: «оптимистов», «пессимистов» и «реалистов». Руководитель игры осуществляет инструктаж по исполнению ролей и консультирует всех участников, задает нормы-правила игры, объясняет сущность пооперационального динамического регламента, при котором каждая операция, выполняемая участниками игры, регламентируется в явном или неявном виде.

Неявная регламентация (без указания точного времени) задается для операций: представление идей, вопросы и ответы. *Явная форма регламентации* указывается для операций, продолжительность которых может быть неопределенной, зависящей от ряда факторов, например неподготовленности аудитории к ведению межгрупповой дискуссии («шум» вместо аргументаций, оценочные суждения вместо фактов, некорректные высказывания участников и т.п.) Динамичность регламента выражается в том, что продолжительность выступления каждого участника зависит от степени конструктивности и обоснованности его предложений, аргументированности выступления.

ПРАВИЛА ИГРЫ

- Все команды работают в норме заданной роли, попеременно, независимо от индивидуальных оценок обсуждаемых идей.

- Выработка аргументаций осуществляется в режиме внутригрупповых дискуссий в жестком регламенте.
- Основную экспертизу выдвинутой на защиту идеи осуществляют «реалисты».
- После принятия решения группой «реалистов» новаторы имеют право на апелляцию (без специальной подготовки).
- Дискуссия ведется в заданных нормах:
 - а) информацию может представлять любой член команды, демонстрируя ясность и лаконичность;
 - б) прежде чем ответить на вопрос, необходимо его повторить по типу: «Правильно ли я вас понял?»;
 - в) в случае если ваша мысль не понята, не следует говорить: «Вы меня не поняли», «Вы невнимательно слушали», «Я же вам объяснил» и т.п. Следует взять вину за непонимание на себя: «По-видимому, я плохо выразил свою мысль»;
 - г) необходимо взвешивать информационную ценность аргументов, следить за главной мыслью выступающих, не отвлекаться на частные факты и внешние атрибуты;
 - д) дискуссия должна вестись корректно.
- 4.2. **Защита идей. Игровая интерактивная имитация.**
Руководитель игры объявляет процедуру защиты и регламент:
 - а) «новаторы» представляют и обосновывают идею;
 - б) три остальные группы («оптимисты», «пессимисты», «реалисты») задают вопросы на уточнение и понимание представленной информации, получают ответы на вопросы;
 - в) внутригрупповая дискуссия, выработка аргументов (3-5 мин.);
 - г) представление аргументации от команды «оптимистов», затем от команды «пессимистов», или наоборот;
 - д) выработка решения в команде «реалистов» - 1 мин.;
 - е) представление решения от команды «реалистов»;
 - ж) апелляция «новаторов» - 1 мин.

Примечание. После прохождения всех этапов все команды меняются ролями, садятся за столы с соответствующими табличками (по часовой стрелке), затем вся процедура повторяется, но идею представляет уже другая команда «новаторов», в той же последовательности и в том же регламенте. Процедуры повторяются четыре раза, то есть до тех пор, пока все команды не проиграют все четыре роли. Для первого этапа каждая команда представляет свою лучшую идею. Если время позволяет, то можно все повторить по второму кругу идей или оставшиеся идеи обсудить в командах (все команды выступают в роли «реалистов» по отношению к идеям других команд). Возможны и другие технологии обсуждения.

Идеи, не прошедшие публичную или групповую защиту, передаются в письменном виде членам экспертной группы для их оценивания.

I Советы организатору

Перерывы (10—15 мин.) лучше делать после каждого законченного цикла, то есть тогда, когда все четыре команды представили по одной идее.

Необходимо менять очередность аргументаций со стороны «оптимистов» и «пессимистов», постоянно меняя их местами, что позволяет снимать складывающиеся стереотипы последовательности выступлений и активизировать деятельность участников игр, поддерживая их эмоциональное напряжение.

Руководитель имеет право остановить выступающих в том случае, если вместо аргументов по содержанию и значимости идеи представляются «вкусные оценочные суждения» (например: идея нам очень (не) понравилась, она потрясающая и пр.). Необходимо также, чтобы полностью использовалось время, выделяемое на выработку аргументов и решений, а также чтобы вырабатывались коллективные суждения, хотя дополнения со стороны отдельных игроков по ходу выступления от команды также допустимы.

5-й этап. **Заключительный.** Время: 45-60 мин.

5.1. Выступление экспертов. Завершается игра мотивированным выступлением представителей группы экспертов по качеству работы участников игры «ЗАПРОС» и результатам количественных показателей в каждой группе. Экспертизе подвергаются результаты индивидуального и коллективного генерирования идей и решений. Кроме того, дается оценка эффективности групповой работы, анализируется уровень и количество аргументаций от каждой группы на всех фрагментах аукциона и активность участников.

Группа экспертов работает на основе предложенных для оценивания бланков, однако при подготовке к работе допускается их корректировка в зависимости от уровня компетенции экспертов. Каждый эксперт заполняет бланки индивидуально, а затем на основе обмена мнениями эксперты принимают коллективное решение. Кроме того, эксперты разрабатывают систему поощрений и наказаний (на основе примерного перечня позиций, правил, предлагаемых руководителем игры) и выбирают систему оценивания в количественных показателях, например балльную, коэффициентную, градуированную и т.п.

5.2. Подведение итогов игры. На этом сюжете итоги игры подводит руководитель. Особое внимание обращается на поставленные перед игрой цели и задачи и их реализацию, а также на качественные характеристики выработанных и представленных на аукцион идей.

В комментариях необходимо *сделать акцент на коммуникативных умениях*: делать презентацию и защищать свои идеи, отстаивать позиции, вести аргументированную полемику, формулировать контраргументы; грамотно ставить вопросы и отвечать на них, говорить и слушать; работать в заданных нормах и в регламенте; корректно взаимодействовать с другими участниками игры.

Руководитель игры показывает возможности применения продемонстрированной технологии экспертизы идей в формах деловой коммуникации - совещания, собрания, дискуссии, проводимых в реальной практике менеджмента.

Особое внимание следует обратить на быстро складывающиеся у играющих стереотипы роли, пространственной среды, регламента и, в связи со сказанным, на необходимость развивать инновационное мышление и поведение, уверенность в себе и в своих намерениях, способность к сотрудничеству, конструктивной критике и корректной, объективной полемике. В конце анализа следует выявить передовой опыт, конструктивные способы коммуникации, лучших участников игры и автора лучшей идеи.

5.3. По итогам игры в каждой команде методом «МАСТАК», описанным в последней главе данного пособия, составляется «Памятка» для руководителя организации или предприятия по внедрению инноваций или по подготовке персонала к инновационной деятельности (жанр свободный). По окончании работы (от 5 до 10 мин.) каждая команда представляет свою «Памятку».

Примечание. Все материалы, наработанные на игре, передаются организатору игры.

ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКАМ ИГРЫ

Общие требования к участникам игры:

- все участники игры должны быть максимально доброжелательны друг к другу, корректны;
- на этапе индивидуального генерирования идей (при оформлении их в письменном виде) все участники, включая руководителя игры, должны соблюдать полную тишину, не мешая друг другу думать;
- во время защиты идей и их экспертизы члены всех команд взаимодействуют друг с другом, выбирая оптимальное пространство для эффективного контакта, отслеживая невербальные сигналы, обращаясь к руководителю игры только по вопросам методического характера;
- эксперты должны помнить, что их активность по решению ими тирагуемой в игре проблемы проявляется, как правило, на заключительном этапе, а на предыдущих этапах они занимаются подготовкой и корректировкой бланков, наблюдением за участниками

игры и анализом деятельности участников игры по выполнению заданий; в ходе игровой имитации защиты идей (аукциона) эксперты не должны вмешиваться в ее процедуру.

Советы организатору игры

- ¹ Пояснения, инструктаж со стороны руководителя игры по возникающим в момент выработки решений вопросам даются в личной беседе, не нарушая тишины на «игровой поляне».
- > В ходе игровой имитации руководитель игры дает пояснения только методического характера, не оценивая предлагаемые идеи, не дополняя и не корректируя их; потребность такого рода может быть реализована руководителем на заключительном этапе.
- Руководитель игры имеет право во время отдельных ее этапов (например, 2-го, 3-го) покинуть аудиторию на некоторое время с целью предоставления играющим полной самостоятельности в организации интерактивной коммуникации внутри команды.

Бланк оценивания выдвинутых на защиту идей

№ п/п	Критерии оценивания идей	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
	Идеи:				
1.	Нововведение, элемент новизны				
2.	Соответствие идей, решений задачам перестройки изменения ситуации				
3.	Возможность практической реализации идей				
	Идеи:	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3
	Конструктивность и обоснованность идеи, решения				
	Экономическая проработка возможности внедрения идеи				
	Степень риска при внедрении идеи, решения				

И т о г о по группам:

Эксперты осуществляют количественную балльную оценку, исходя из следующего:

5 баллов - идея полностью соответствует заданному критерию;

3 балла - идея соответствует заданному критерию частично, не в полной мере;

0 баллов - идея не соответствует заданному критерию.

П р и м е ч а н и е . Как уже отмечалось, эксперты на всех этапах оценивания могут вносить коррективы и предложения, связанные с другими подходами к оцениванию.

Бланк оценивания идей группой «реалистов»

№ п/п	№ идеи	Основное содержание новой идеи	Идея принимается в целом	Идея нуждается в доработке	Идея не принимается	Итого
Количество баллов			5 б.	4-2 б.	Об.	
1.	1. 2. 3.					
2.	1. 2. 3.					
3.	1. 2. 3.					
4.	1. 2. 3.					

Примечание. Группа «реалистов» оценивает идеи, разработанные «новаторами», на основе заданных критериев (см. предыдущий бланк) и с учетом высказанных аргументов «за» и «против», а также на основе анализа реальных возможностей внедрения идеи в сегодняшнюю практику с целью ее изменения. Все решения принимаются командой экспертов коллегиально.

Бланк оценивания уровня аргументации команд

№ п/п	Заданные роли группам	Уровень аргументации			Общее количество аргументов
		аргументы веские	аргументы средние	аргументы слабые	
		5^16.	3-2 б.	1-0 б.	
1.	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				
2.	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				
3.	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				
4.	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				

Примечание. Данный бланк может быть использован для оценивания уровня аргументации в рамках одного цикла презентации идеи и защиты, для второго цикла необходим новый бланк, сделанный по аналогии.

Бланк «поощрений» и «наказаний»

№ п/п	Показатели деятельности участников игры	Наименование команд				Итого
		№1	№2	№3	№4	
1	Работа в заданной роли					
2.	Представление информации (презентация идеи)					
3.	Умение задавать вопросы в заданной норме: на уточнение, на развитие, на понимание услышанной информации					
4	Корректность полемики					
	Соблюдение регламента					
6	Умение слушать партнеров					
7.	Самокритика (взятие «вины» за непонимание на себя)					
8	Групповая активность					
9	Юмор					
10.	Что-либо еще					

Примечание. Каждая акция «наказания» за нарушение участником игры нормы фиксируется как минус 1 балл, каждая акция «поощрения» фиксируется как плюс 1 балл. Группа экспертов имеет право внести в бланк коррективы с учетом своих возможностей и интересов.

Советы организатору

Организация групповой работы в игре

Под групповой работой в игре понимается совместная деятельность людей в группах по 3-9 человек для выполнения определенных заданий, предложенных руководителем игры.

Члены группы сами устанавливают регламент общения (но не пренебрегая общим игровым регламентом), самостоятельно управляют своей деятельностью под руководством лидера команды, которым становится наиболее компетентный и организованный ее член, и представляют результаты работы группы тем, от кого получено задание или с кем по сценарию игры вступают во взаимодействие.

Использование групповой работы в инновационной игре «ЗАПРОС» преследует несколько целей:

1. Улучшение информированности членов команды, при этом улучшаются, как правило, горизонтальные коммуникации и взаимопонимание членов группы.

2. Разработка новых идей, решений, работа в группе повышает активность ее членов и стимулирует их к нахождению новых вариантов.

3. В процессе игры создается коллектив единомышленников, способных к сотрудничеству и взаимопомощи.

4. Коллективный поиск аргументации позволяет осуществить многоаспектную экспертизу любой идеи: защищать ее, подвергать критике, реально осмысливать и прогнозировать потенциальные проблемы.

Для повышения эффективности групповой работы во время игры необходимо соблюсти следующие условия:

- члены команды должны познакомиться, чтобы общаться по имени;
- члены группы могут дополнять друг друга за счет индивидуальных особенностей и компетентности;
- целесообразно объединять в одной команде людей с разными профессиональными знаниями и направлениями деятельности;
- проблемы, предлагаемые для обсуждения, должны быть актуальны и понятны играющим, вызывать у них практический интерес;
- роль лидера в группе в основном координационная, направляющая;
- эффективность работы группы зависит от социально-психологической совместимости и корпоративной культуры.

Эффективно работающую группу отличают следующие особенности:

- ? естественность и открытость внешнего (межгруппового) и внутреннего (внутригруппового) общения;
- ? сотрудничество направлено на реализацию поставленных перед командой целей и задач, общение носит предметно-целевой характер;
- ? члены группы откровенны и искренни, отсутствует манипулятивность в отношениях друг с другом;
- ? роли, регламент и пространственная среда во время игровой работы подвижны и при необходимости гибко меняются;
- ? отношение к участию в работе на игре у членов команды реалистичное;
- ? способности каждого члена команды используются максимально (работа «на общий котел»);
- ? члены группы проявляют включенную активность, творческий потенциал, готовность к самокоррекции;
- ? за реализацию заданий члены команды несут как индивидуальную, так и коллективную ответственность.

Для того чтобы группа соответствовала перечисленным требованиям, организатор игры должен опосредованно (по ходу

игры) обучать участников эффективному групповому взаимодействию, сотрудничеству. С этой целью можно использовать ряд упражнений.

1. Знакомство друг с другом.

Каждый член группы сообщает имя, фамилию, должность и место работы. Можно сообщить дополнительно о своих личных качествах, например, о двух достоинствах и двух недостатках, помогающих или мешающих эффективному контакту с другими, или рассказать о себе что-то интересное, например чем человек гордится, каковы его предпочтения или ожидания от игры и т.п. Для ускорения знакомства можно написать на табличке свое имя и поставить перед собой на стол или прикрепить к костюму бирку с именем.

2. Визитная карточка команды.

Предложить группе придумать знаки и символы группового отличия: название команды, девиз, под которым группа собирается работать, цель команды в игре (здесь и сейчас), визуальный символ команды, «кодекс чести», миссия участников игры и др.

3. Предложить одной из групп начать работу и «отключиться».

На вопросы, удивление и возмущение, проявляемые другими игроками, не отвечать. Паузу можно держать до 10-15 минут. Эта процедура мобилизует и концентрирует внимание группы, выделяет организационных лидеров, ведет к групповой самоорганизации.

4. Деление группы на микрогруппы.

Группа делится на подгруппы, и в подгруппах (например, в каждой из них по три человека) обсуждают проблему, находят ее решение и затем на совещании всей группы докладывают о результатах. Эти же проблемы можно обсуждать и попарно, а затем каждая пара сообщает о своем решении всей группе. Группа анализирует полученные результаты, обсуждает их и находит причины возникновения проблем.

5. Конфликт в группе.

Для урегулирования конфликтных ситуаций, возникающих в команде, можно рекомендовать некоторые приемы. Например, поменять состав группы за счет перемещения участников в другие команды; поставить перед находящимися в конфликте членами группы единую цель, достичь которую можно лишь совместными усилиями; расширить групповое общение, где эффективность работы зависит от индивидуального вклада каждого в общую деятельность.

Можно использовать также метод зеркальной техники. При появлении недоразумений или инцидентов группа приглашает представителей других групп, чтобы получить реальную информацию

о сложившейся в команде ситуации. Можно использовать технологию «советы третьих лиц». Третье лицо (эксперт, консультант или сам организатор игры) на основе анализа сложившейся ситуации ставит диагноз содержанию и последствиям противоречий, возникших между членами команды, и затем в нейтральном месте проводит беседы или с каждым из конфликтующих, или со всеми вместе.

6. Выявление функциональных позиций.

Целесообразно выявить функциональные позиции участников игры, их представления о возможных ролях в групповой работе, а также их отношение ко всему происходящему на «игровой поляне».

7. Обучение рефлексии.

На протяжении всей работы (по итогам каждого фрагмента и этапа) необходимо обучать членов группы рефлексии (лат. reflexio – обращение назад, отражение), то есть осмыслению на основе самонаблюдения и самоанализа всего того, что происходит в команде, на игре в целом.

Это достигается за счет использования рефлексивной техники, размышления над происходящим, анализа собственного психического состояния и поведения и экспрессии других членов команды или всех участников игры. Играющий как бы становится в позицию наблюдателя, исследователя, аналитика и высказывает вслух свое рефлексивное отношение ко всему тому, что он увидел и услышал, как он это понял, что почувствовал и как видит себя самого со стороны.

Бланк для оценки групповой работы

№ п/п	Описание критериев	Шкала оценки	Описание критериев
1.	Групповая работа началась пассивно, никто не хотел вносить предложения	1 2 3 4 5 6 7	Групповая работа началась активно, все вносили свои предложения
2.	Высказывались только некоторые члены группы, остальные молчали	1 2 3 4 5 6 7	Все принимали участие в работе и следили, чтобы ник-то не оставался в тени
3.	Члены группы спорили, но при этом не слушали друг друга	1 2 3 4 5 6 7	Члены группы слушали друг друга внимательно
4.	У членов группы было недостаточно возможностей высказаться и доказать свою точку зрения	1 2 3 4 5 6 7	У членов группы было достаточно возможностей высказаться и доказать свою точку зрения

№ п/п	Описание критериев	Шкала оценки	Описание критериев
5.	Только один или два члена группы приняли решение, другие следовали им или проигрывали в споре	1 2 3 4 5 6 7	Выработали общее решение. При этом учли и точки зрения меньшинства
6.	Очень немногие мысли каждого были услышаны и восприняты	1 2 3 4 5 6 7	Мысли и опыт каждого члена группы явились важной частью коллективного решения
7.	Между членами группы преобладали холодные, но внешне корректные отношения	1 2 3 4 5 6 7	Отношения в группе были откровенными, естественными, партнерскими
8.	В группе имеются недовольные технологией взаимодействия	1 2 3 4 5 6 7	Члены группы удовлетворены технологией взаимодействия
9.	Группа или отдельные члены недовольны результатами работы	1 2 3 4 5 6 7	Группа удовлетворена результатами работы
10.	Члены команды не заметили в групповой работе ничего нового, полезного	1 2 3 4 5 6 7	Члены команды приобрели в ходе группового взаимодействия новый опыт и полезную информацию

Примечание. Каждый член группы получает бланк и выставляет свои оценки, и если они негативные (1, 2, 3), то руководитель игры совместно со всей группой обсуждает ситуацию, анализирует причины, вырабатывает общее мнение, продумывает допущенные ошибки и осуществляет действия по изменению сложившейся ситуации, коррекции.

ТЕХНИКА АРГУМЕНТАЦИИ И КОНТР АРГУМЕНТАЦИИ

(в помощь участникам игры для проведения дискуссий)

Участникам игры для аргументации и контраргументации можно использовать следующие технологии, описанные П. Мицичем в книге «Деловые беседы»:

- **Фундаментальный метод** - вы сразу же знакомите оппонента с фактами, сведениями, которые являются основой вашего доказательства.
- **Метод поиска противоречий** - вы выявляете противоречия в доводах, в аргументации оппонента.
- **Метод достижения последовательных выводов** — вы постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводите оппонента к желаемому выводу.

- **Метод образного сравнения (наглядности)** - вы придаете яркость, образность, наглядность своим выводам, используя для этого рисунки, схемы, графики, символы и пр.
- **Метод «да...на»**- вы признаете, соглашаясь с одной стороной аргументов, а потом указываете на другую их сторону. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что...?».
- **Метод деления** - вы делите все имеющиеся аргументы на: а) точные, б) противоречивые, в) ошибочные. Начинать обсуждение лучше с ошибочных аргументов.
- **Метод игнорирования** - вы временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент, довод, если он не может быть ни опровергнут, ни принят.
- **Метод акцентирования** - при этом приеме акцент делается на те выводы, доводы, которые интересуют одного из оппонентов.
- **Метод видимой поддержки** - выслушав доводы оппонента, вы приводите новые доказательства в пользу его решения, а потом следует ваше решение и доводы в его пользу, которые опровергают все доводы оппонента.
- **Постепенная перелицовка** - заключается в том, что благодаря вашим доводам суть дела для оппонента изменяется вплоть до противоположной точки зрения.
- **Обращение к формальной структуре** - в данном случае вы для опровержения или поддержки какого-то решения обращаетесь к предписаниям, формальным обязанностям, нормативным документам, закону и пр.
- **Ссылки на авторитеты (признание свидетелей)** - в данном случае вы для нейтрализации (опровержения) замечаний ссылаетесь на чужой опыт и высказывания, при этом нужно указать оппоненту возможность проверить ваши источники и данные.
- **Сравнение** - вы нейтрализуете замечание с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из той области, которую оппонент знает, или же можно провести параллель из собственного опыта.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМУЛИРОВКЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЮ АРГУМЕНТОВ

Необходимо оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как участники игры обычно понимают меньше, чем хотят показать.

Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента и характера участников игры.

Аргументирование не должно быть декларативным или проходить в форме монолога.

Точно расставленные паузы оказывают большое воздействие. Необходимо избегать пустых, ничего не значащих фраз, «вкусных» суждений и оценок.

Следует избегать простого перечисления фактов, лучше излагать преимущества или последствия, вытекающие из них.

Целесообразно употреблять понятную участникам игры терминологию.

Необходимо избегать неточных выражений и формулировок, затрудняющих понимание.

Рекомендуется сначала перечислить преимущества, а потом недостатки.

Надо избегать обострения отношений, а для этого **целесообразно** признать свою вину («По-видимому, я недостаточно четко изложил свою мысль...»), попытаться повторить сказанное («Позвольте, я повторю свою мысль еще раз...»), уточнить содержание претензий («Правильно ли я вас понял?...»), проявить уважение к мнению оппонента, признавая его правоту в той или иной степени («В какой-то степени я могу с вами согласиться..., однако...») или «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду, вместе с тем...»).

И, наконец, не следует парировать каждое возражение; любое несогласие с замечанием нужно исчерпывающе объяснить оппоненту, так как корректное опровержение замечания часто может поднять ваши шансы на успех в дискуссии. Одним словом, соблюдайте правила хорошего тона.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ «ЗАПРОС» Для проведения игры «ЗАПРОС» необходимо подготовить просторное помещение с подвижной мебелью, доской, стендами. Организация «игровой поляны» предполагает наличие шести небольших столиков, из них два журнальных - для экспертов и руководителя игры. Четыре стола расположить трапецией и вокруг каждого из них поставить необходимое количество стульев, но не более, чем по девять за каждый стол.

Руководитель игры должен обязательно располагать часами с минутной стрелкой, песочными часами (на 3 или 10 минут) и гонгом или колокольчиком для фиксации окончания работы. Желательно, чтобы аудитория была с микрофоном, так как во время дискуссии управлять участниками игры довольно сложно.

Необходимо заранее подготовить таблички с названиями команд, которые можно поставить на столы играющих и которые переноситься с одного стола на другой. Всего шесть табличек: новаторы, оптимисты, пессимисты, реалисты, эксперты, игротехник.

Бланки для работы группы экспертов необходимо отпечатать для каждого члена группы (от 3 до 5 человек). Количество бланков для оценивания групповой работы должно соответствовать количеству участников игры, то же относительно бланков индивидуального генерирования.

Группа экспертов может пользоваться доской или специальными щитами-стендами для визуального отражения количественных показателей каждой игровой команды по всем видам деятельности. Это позволит поддерживать дух соревнования и будет дополнительно стимулировать активность.

По окончании игры руководитель-игротехник собирает все наработанные материалы для их анализа, обобщения и дальнейшего использования.

Материалы по методам внутригрупповой работы, генерирования идей и техники аргументации могут быть заранее отпечатаны в виде «Памятки» для группы в целом или для каждого участника игры.

ЛИТЕРАТУРА по приведенным практическим иллюстрациям

Хачатурян А.Л. Игровое имитационное моделирование. - М.: ВНИИ им. Н.К. Крупской, 1989. Методическое пособие представляет собой авторские практические разработки поисково-апробационной, инновационной, аттестационной и деловой игр.

Дай человеку рыбу, и он будет сытым один день. Научи человека ловить рыбу, и он будет сытым всю жизнь.

Восточная мудрость

Глава IV ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

В обучении и организационном развитии персонала гораздо чаще, чем имитационные или организационно-деятельностные игры, используются деловые игры (ДИ).

Деловые игры - это сложное многоплановое явление, изучением которого занимаются сегодня представители разных наук - экономики, управления, психологии, медицины, педагогики. Думается, что именно в силу этой многоплановости существуют разные трактовки этой игровой технологии.

Под деловой игрой понимается *модель взаимодействия людей* в процессе достижения целей экономического, политического или престижного характера. Деловая игра, отмечается в кратком психологическом словаре, - это форма деятельности людей, имитирующая те или иные практические ситуации, одно из средств активизации учебного процесса в системе образования.

Деловая игра - это *модель процесса принятия управленческого или хозяйственного решения*. Как отмечает автор одного из лучших учебников по деловым играм В.Я. Платов, в ней синтезируются характеристические признаки метода анализа конкретных ситуаций, игрового проектирования и ситуационно-ролевых игр. Такая игра строится на моделировании объекта управления, но для принятия решений в ней обязательно должны быть роли, как должностные, так и игровые, игровое проектирование решений и взаимодействие участников.

Кроме того, в деловой игре моделируемая управленческая, хозяйственная или социально-психологическая система рассматривается как динамическая и поэтому для достижения конечного результата участникам игры нужно построить **«цепочку решений»**. Решения, принимаемые на основе исходной информации, воздействуют на модель объекта управления и тем самым влияют на изменение его первичного состояния. Оценивание результатов, осуществляемое на каждом фрагменте деловой игры, поступает в игровой комплекс для дальнейшего использования и влияет на последующие результаты, достигаемые участниками.

Интерактивное взаимодействие происходит на всех этапах деловой игры, решения принимаются преимущественно коллективно. Таким образом, именно наличие «цепочки решений», вырабатываемых в условиях внутригруппового и межгруппового взаимодействия, выделяет деловую игру как специфическую интерактивную технологию.

Деловая игра включает в себя в определенном соотношении такие понятия как «игра», «модель», «имитация», которые взаимосвязаны и взаимопроникаемы.

Ю.Н. Емельянов, специалист по активному социально-психологическому тренингу, считает, что деловые игры по своим параметрам (мотивации, участию интеллектуальных ресурсов, эмоциональной окраске) аналогичны методам анализа проблемных ситуаций, однако не тождественны им.

На наш взгляд, действительно, практически в любой деловой игре моделируется реальная профессиональная ситуация, с этим нельзя не согласиться. Вместе с тем деловые игры имеют такие составляющие, которые их принципиально отличают от всех других технологий и прежде всего тем, что они имеют операциональный сценарий или блок-структуру, в которые заложен более или менее жесткий алгоритм «правильности» и «неправильности» принимаемого решения, то есть участник игры видит то воздействие, которое оказали его решения на будущие события.

В деловых играх подчеркнут аспект *инструментального обучения* и в то же время формализован и минимизирован по сравнению с реальностью межличностный аспект. Поэтому, хотя деловые игры по основному замыслу преследуют задачу столкновения обучаемого с действительностью, «погружения» его в реальную практику, игровая имитационная модель неизбежно эту задачу упрощает, главным образом в направлении придания статичности межличностным и деловым отношениям, что в некоторой степени искажает диалектику реальной жизни.

Вместе с тем деловые игры как разновидность имитационного метода открывают для преподавателя возможность исследования процессов принятия решений с учетом индивидуальных показателей и выработкой диагностических критериев.

Деловые игры можно использовать для создания управленческих и коммуникативных обучающих моделей, способствующих лучшему пониманию интерактивных (сотрудничество) и перцептивных (восприятие и понимание) механизмов взаимодействия и коллективного принятия решений, развивающих аналитический, диагностический и прогностический потенциал обучаемых.

ВИДЫ ДЕЛОВЫХ ИГР

В зависимости от целевой направленности деловые игры могут различаться по видам:

производственные - ставят целью принятие решений по проблемам производства, оказание помощи предприятию, организации или учреждению по переходу на новый хозяйственный механизм, разработку стратегий выживания в условиях стагнации, нерентабельности или конкурентной борьбы;

исследовательские - связаны с разработкой новых концепций, испытанием проблем и решений гипотетического характера, прогнозированием последствий и потенциальных проблем при внедрении нововведений;

квалификационные или аттестационные - проводятся для выявления уровня компетентности, квалификации специалистов, принятия решений по вопросам подбора или увольнения, продвижения, оценки и аттестации кадров, управления компетентностью персонала и предприятия;

дидактические (учебные) - развивают репродуктивное и творческое педагогическое и психологическое мышление, адаптационные свойства и способности, профессиональные и коммуникативные знания, умения и навыки.

ПРИЗНАКИ ДЕЛОВЫХ ИГР

На основе анализа целей игры и объекта имитации устанавливается класс игры по различным признакам. В практике игрового моделирования используются следующие признаки классификации деловых игр:

по целенаправленности (назначению) - учебная, исследовательская, экспериментальная, проектировочная, производственная, аттестационная, универсальная;

по форме взаимодействия участников - игра с взаимодействием (установление контакта с помощью различных видов связи является обязательным элементом), без взаимодействия (решения одной группы не влияют на результаты и поведение другой);

по динамике моделируемых ситуаций - саморазвивающаяся, с регламентированным временем; с произвольным (зависящим от трудностей решения задач) регламентом;

по способам обработки и передачи информации - ручная (без применения технических средств; с использованием обычных технических средств оргтехники, с использованием ЭВМ, с Интернет);

по скорости игрового времени - с реальным масштабом времени, в условно ускоренном времени, в условно замедленном време-

ни, в произвольном масштабе времени (при отсутствии нормированного аналога в реальной жизни);

по типу коммуникации - с использованием устной, письменной (вербальной и невербальной), визуальной, формальной, неформальной, межличностной, межгрупповой коммуникации;

по конечному продукту игры - с материализованным конечным продуктом или с абстрактным результатом.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Основные характеристики деловой игры, отличающие ее от других интерактивных обучающих технологий, следующие:

- моделирование процесса труда (деятельности) руководителей и специалистов по выработке управленческих или профессиональных решений;
- распределение ролей между участниками игры;
- различие ролевых целей при выработке решений;
- взаимодействие участников, исполняющих те или иные роли;
- наличие общей цели у всего игрового коллектива;
- коллективная выработка решений участниками игры;
- реализация цепочки решений в игровом процессе;
- многоальтернативность решений;
- наличие управляемого эмоционального напряжения;
- наличие разветвленной системы индивидуального или группового оценивания деятельности участников игры (поощрение и наказание, оценка принимаемых решений участников деловых игр).

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЛОВЫХ ИГР И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Проведенный анализ литературы по проблеме и конкретных сценариев деловых игр позволил сформулировать те позитивные моменты, которые дает использование деловых игр в процессе обучения и развития:

- повышается интерес к учебным занятиям и к тем проблемам, которые моделируются и разыгрываются на деловых играх;
- обучаемые получают и усваивают большее количество информации, основанной на конкретных примерах, что способствует приобретению участниками игры навыков принятия конструктивных решений;
- изменяется мотивация обучаемых к освоению инновационных знаний;

- растет самооценка обучаемых, а для тех, у кого на начало игры самооценка была завышена, она становится более объективной;
- накопленный в процессе деловой игры опыт дает возможность более правильно оценивать возможные реальные ситуации;
- участие в деловых играх развивает инновационное, аналитическое, экономическое и психологическое мышление обучаемых, что в конечном счете влияет на ментальность участника игры;
- в процессе деловой игры реализуется системный подход к решению поставленной проблемы, так как можно проследить ход этого решения от начала до конца в условиях «сжатого времени».

Из сказанного очевидно, что *целевая направленность деловой игры связана с системой мотивации*. Поскольку деловая игра, как и любая имитационная игра, по своей природе двупланова, то структура и технология игры могут обеспечивать реализацию двоякого рода мотивов - реальных и условных, а также игровых и педагогических.

В связи с этим в учебных деловых играх целесообразно, как показывает опыт, ставить и *педагогические, и игровые цели*. Педагогические цели могут включать основные параметры прогностической модели обучения, повышения квалификации или переподготовки руководителей и специалистов к инновационной деятельности и формулироваться кратко в терминах действия, например: «освоить стратегию сотрудничества», «овладеть навыками вербализации», «научиться диагностировать сенсорный канал партнера» и пр.

Как видим, данные цели носят не только педагогический (обучающий), но и развивающий характер, что позволяет ввести дополнительно *исследовательские цели*.

Введение исследовательского этапа в деловую игру способствует корректровке параметров, что позволяет конкретизировать объект имитации и «посмотреть на него глазами» обучаемых, то есть учесть мнения различного контингента играющих и, главное, творчески подойти к решению предлагаемой проблемы с освоением навыков ведения дискуссии и обоснованности собственных высказываний.

Установка на исследование способствует достижению в деловой игре, на наш взгляд, чрезвычайно важной цели - *развития личности участника игры*. Именно это представляет в реальной практике использования учебных игр наибольшую трудность для преподавателей, как разрабатывающих проект игры, так и внедряющих его в учебный процесс.

ЦЕЛИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ

К таким целям относятся:

- ? приобретение, опыта делового общения,
- ? овладение социальными нормами формальной коммуникации,
- ? формирование положительной установки на внедрение инноваций,
- ? корректировка индивидуального стиля,
- ? развитие навыков коллективного принятия решений в условиях конструктивного взаимодействия и сотрудничества и др.

Объективные условия для реализации таких целей на всех этапах игры (смотри авторские разработки инновационных, поисково-апробационных и деловых игр «ЗАПРОС», «Геракл», «РАНАДО», «Аттестация» и др.) обеспечиваются прежде всего с помощью таких конструктивных элементов деловой игры, как **правила, система поощрения и наказания и система экспертного оценивания результатов** и продвижения вперед. Эффективным механизмом осуществления подобных целей может служить и **рефлексия**, процедура которой также предусматривается сценарием.

Большое значение для активизации интереса имеют и чисто *игровые цели*, которые ставятся перед всеми играющими. Это вполне реальные и понятные для участников деловой игры цели, которые не всегда воспринимаются как игровые, они тесно связаны с объектом имитации, способствуют вхождению в игровую роль, конкретизируют обстановку (атмосферу) в игре.

Многие авторы деловых игр считают, что единственным видом игровых целей, осознаваемых игроками как таковые, служат цели выигрыша определенного числа баллов, очков либо иных показателей, начисляемых (снимаемых) с отдельного участника или команды за те или иные удачные (неудачные) действия в ходе игры, такие цели - «мотор» деловой игры, без них игра не может состояться.

Соглашаясь с авторами такого вывода, мы, кроме того, считаем, что в методически правильно подготовленной деловой игре сам процесс деятельности, наряду с развертываемым содержанием игры, служит мощным мотивирующим фактором.

ПОДГОТОВКА К РАЗРАБОТКЕ И ОПИСАНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1. *Источники деловой игры*. Базовой для ДИ является модель социально-экономической системы в целом, включая объект управления, управляющую систему и элементы обратной связи.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Описание объекта управления может быть осуществлено с разной степенью детализации, но основные характеристики и параметры модели, а также исходные условия ее функционирования должны быть изначально охарактеризованы. Материалами для игры могут быть результаты исследования, проведенного на предприятии (например, результаты аудиторской проверки или маркетинга), печатные материалы, конкретная деятельность по управлению предприятием или персоналом, организационному развитию.

2. *Состав и количество участников игры.* Конструирование модели участников зависит в основном от анализируемой проблемы и целей (управленческих, педагогических, игровых, исследовательских и пр.). Уровень участников игры, их специализация и сфера практической деятельности должны соответствовать уровню, на котором следует решать проблему.

3. *Регламент ДИ.* Время, затрачиваемое на игру, определяется ее продолжительностью и количеством этапов или фрагментов, а также их сложностью с точки зрения принимаемых решений. Как правило, деловая игра длится от одного до нескольких дней, при чем желательно без перерывов и от 4 до 10 часов в день.

4. *Сценарий ДИ или ее блок-структура.* Сценарий обычно включает в себя развернутое изложение сущности игры и логическую последовательность ее реализации, а также вопросы, связанные с управлением игрой. Даются подробные инструкции организаторам, участникам игры, экспертам, приводятся при необходимости варианты расчетов, справки, таблицы, схемы и вся вспомогательная документация, обосновывается система оценки результатов деятельности учебных групп.

5. *Система оценивания результатов игры* «компетентными судьями» или экспертами. С этой целью в описание игры включаются специальные разработки методик оценивания: бланки, таблицы.

6. *Вспомогательный материал.* Обычно он предлагается в приложении и включает тесты, упражнения, ситуации и специальные задания для разного целевого предназначения.

7. *Организация пространственной среды.* Целесообразно такого рода информацию описывать, для того чтобы начинающий преподаватель мог предусмотреть ситуации, когда для принятия решений необходимо иметь несколько помещений или когда сценарий включает разные формы деловой коммуникации: работа в микрогруппах, дискуссия, пленум и т.д.

В любой деловой игре можно выделить этапы, то есть последовательность шагов по ее проведению.

Введение в игру. Обычно на этом этапе участников знакомят со смыслом, целями и задачами проводимой игры, общим регламентом, осуществляют консультирование и инструктаж. Однако в случае необходимости игре может предшествовать лекция или беседа по актуальным проблемам, затрагиваемым в игре.

Разделение слушателей на группы. Оптимальный размер группы 5-7 человек; в каждой группе выбирается лидер и, при необходимости, распределяются игровые роли (например, в игре Н. Борисовой «Доклад и дискуссия» у каждой команды 7 игровых ролей: «докладчик», «провокактор», «оппонент», «визуалист», «эксперт», «регистратор» и «организатор», а в игре А. Панфиловой «ЗАПРОС» каждая группа получает коллективную роль: «инноваторы», «оптимисты», «пессимисты», «реалисты» и т.п.). Роли могут распределяться как в начале игры, так и по мере необходимости, по ее ходу. Например, для внутрикандидатской работы разыгрывается один комплект ролей, а для пленума (межгруппового взаимодействия) — другой.

Погружение в игру. На этом фрагменте слушатели получают «игровое задание», например: разработать «визитную карточку команды», подготовить мини-презентацию, сделать комплимент партнерам по игре или принять участие в тренинге на совместимость и «срабатываемость» участников (например, «Живопись»). В конце книги уважаемый читатель найдет целый спектр упражнений, осуществляющих функцию «погружения» в игровое взаимодействие. Их выбор зависит прежде всего от намерений и ожиданий организатора игры, а также от особенностей аудитории и времени, отводимого на такую форму занятий.

Изучение и системный анализ ситуации или проблемы. Эта работа осуществляется в каждой группе (**проблематизация**). Участники игры анализируют предлагаемую ситуацию, осуществляют диагностику и ранжирование проблем, договариваются о терминологии, формулируют проблемы и т.д. Кроме того, они получают не только информацию, материалы для анализа, но и установки по поведению и правилам игры, следовательно происходит процесс ознакомления с правилами и вхождение в ролевое поведение.

Игровой процесс. На этом этапе в соответствии с принятой в каждой группе стратегией осуществляется поиск или выработка вариантов решений, прогнозирование возможных потенциальных

проблем, рисков и других последствий рассматриваемых решений и конкретных действий. Наконец, в ходе дискуссии вырабатывается коллективное решение, затем разрабатывается и обосновывается проект, который визуализируется на плакатах, или делаются расчеты и заполняются документы, необходимые для решения и его презентации на пленуме.

Общая дискуссия, или пленум. Каждая группа делегирует представителя своей команды для презентации и обоснования своих решений или проектов (обмен мнениями, оппонирование, вопросы и ответы). Для проведения межгруппового общения изменяется пространственная среда игры и распределяются специальные роли, как правило, исполняющие игровые функции («адвокат дьявола», провокатор, оппонент, критик и т.д.). На пленуме активно работают экспертные группы, которые оценивают не только результаты проективной деятельности команд, но и культуру коммуникации и презентации. По итогам дискуссии может выступить и преподаватель, но лишь с комментариями по содержанию дискуссии, по проектам, а не вообще по всей игре. Кроме того, преподавателю на этом этапе приходится вести пленум, а следовательно, ставить вопросы и корректно управлять процессом обмена мнениями.

Подведение итогов игры. Необходимость этого этапа особенно важна, так как здесь оцениваются решения и проекты, происходит знакомство с разными стратегиями, определяется их эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, на этом этапе подсчитываются баллы, штрафные и поощрительные очки, выявляются лучшие команды, игроки, проекты. Именно на этом этапе игра получает логическое завершение, особенно если ее итоги подводит не только преподаватель - организатор игры, но и представители практики, специалисты по исследуемой проблеме. Система оценивания в конечном итоге должна соотносить планируемые цели и полученный результат игры. Кроме того, она должна предполагать оценку в определенных шкалах качества вырабатываемых решений и проектов; позволять оценивать деятельность каждого отдельного участника и работу команды; оценивать личные характеристики участников игры.

Рефлексия (лат. reflexio — **отражение**, следствие чего-либо, размышление, полное сомнений, противоречий; анализ собственного психического состояния). Это важный фрагмент игры, устанавливающий обратную связь, позволяющий провести мониторинг мнений и выяснить степень удовлетворенности, потери и приобретения. Именно рефлексия позволяет преподавателю не просто выявить степень удовлетворенности обучаемых проведенной игрой и принятыми ре-

шениями, а услышать информацию о трудностях, которые испытали участники, об их удачах и личных достижениях.

«Выгрузка из игры». С этой целью командам предлагается разработать «Памятку», или «Уроки, которые можно извлечь», или «МАСТАК». Существует много техник, способствующих «выгрузке» участников из игрового процесса, они также описаны в конце данного пособия. Их выбор зависит от целей игры (например, извлечь разумные уроки или освободить от игровых ролей, высказать критику в чей-то адрес или сказать комплимент) и игротехнической компетентности преподавателя. Завершающая часть игры может быть посвящена размышлениям участников об их будущем, о перспективах использования в учебном процессе такого рода технологий обучения, домашним заданиям и т.д. В зависимости от целей игры можно также поменять местами два последних фрагмента, так как рефлексия, кроме того, может потребовать достаточно большого времени и после нее иногда бывает сложно переключиться на игровое взаимодействие.

Таким образом, из сказанного можно сделать вывод, что **деловая игра - это сложная интерактивная технология**, позволяющая, исходя из анализа моделируемой ситуации, разрабатывать многоальтернативные решения и проекты на основе разнообразного взаимодействия и сотрудничества обучаемых руководителей и специалистов, в условиях разных ролевых интересов, интеллектуальной и эмоциональной напряженности, соревнования и экспертного оценивания.

Применение деловых игр в реальной практике обучения и организационного развития руководителей и специалистов в достаточной мере распространено, во-первых, потому что метод и технология его использования наиболее широко описаны в игротехнической литературе, а во-вторых, потому что большое количество разработанных игр можно трансформировать на разные виды профессиональной деятельности (менеджмент, маркетинг и реклама, экономика и банковское дело, культурология и деловая коммуникация, связи с общественностью и т.д.).

Кроме того, деловые игры можно достаточно легко адаптировать к системе подготовки и переподготовки и организационного развития персонала. Наконец, на деловых играх у преподавателя больше возможностей обучать деловому взаимодействию, коллективному принятию решений, формировать личностные и деловые умения и навыки, в частности развивать коммуникативную и управленческую компетентность.

Однако деловая игра, как и любая другая интерактивная технология, имеет как преимущества, так и ограничения.

ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ИГР

<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения</i>
<p>Деловая игра позволяет в рамках кратковременного учебного процесса в системе повышения квалификации руководителей и специалистов сместить акцент «с системы знаний» на «систему навыков, умений, способов поведения, отношений, приемов творчества», то есть на значимую деятельность для конкретной профессии, должности, социально-психологических отношений. ДИ решает задачу оказания многодействия на образ мышления и на разноплановый, в том числе позитивный подход к явлениям у участников занятия, что при традиционных методах обучения достичь довольно-таки сложно.</p>	<p>Отсутствие теоретически и методически хорошо проработанного игрового способа развертывания содержания той или иной профессиональной деятельности, моделируемой в игре, приводит к тому, что многие разработанные специалистами игры реально «не играют», оказываются деловыми играми лишь по названию, поскольку в них нет собственно игры. Во многих разработках не заложен также механизм организации познавательной и мыслительной деятельности участников, что провоцирует преподавателя использовать лишь собственный опыт и интуицию, к сожалению, не всегда результативно.</p>
<p>Учебная ДИ является не только инструментом игрового имитационного моделирования, но и методом педагогики для достижения образовательного результата. Эта двойственность определяет преимущества ДИ как инструмента научения. Имитация ситуации деятельности осуществляется в реальном учебном процессе. Участник игры анализирует, отбирает данные, ставит и решает задачи реально и, следовательно, происходит освоение новой информации и развитие умений.</p>	<p>В то же время ДИ ставит обучаемого в условия мнимой или условной ситуации, задаваемой имитационной моделью, требует выполнения мнимых (игровых) действий. В такой ситуации действия играющих эффективны лишь в том случае, если они хорошо владеют содержанием и спецификой той или иной деятельности и если сам преподаватель может выступить на игре в роли инструктора-консультанта и эксперта. При отсутствии такой компетентности ДИ может нанести непоправимый ущерб содержательной части обучения или привести к потере учебного времени.</p>
<p>Методических разработок по деловым играм существует очень</p>	<p>Отсутствие единой или хотя бы принимаемой большинством ав-</p>

Продолжение

<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения</i>
<p>много. Изданы десятки учебно-методических пособий по обучающим играм для большинства сфер деятельности: экономической, производственно-хозяйственной, управленческой, экологической, педагогической. Разработаны деловые игры для конкретных направлений промышленности, транспорта, сельского хозяйства, медицины. Опубликованы практические пособия с играми по современным направлениям: маркетинг, менеджмент, банковское дело, аудит и т.д. Следовательно, инновационный преподаватель всегда найдет подходящую разработку для своего занятия.</p>	<p>торов -разработчиков ДИ технологии описания приводит к тому, что каждый автор постепенно выработывает свои собственные принципы ее конструирования и описания. Это вызывает большие трудности у преподавателей при внедрении ДИ, особенно когда описание недостаточное, нет развернутых характеристик ситуации, ролей, не описаны инструкции участникам, не сформулированы правила, не предложена система оценивания и т.д. В целом ряде случаев такие разработки вообще невозможно использовать и они остаются невостребованными.</p>
<p>ДИ является коллективным методом обучения и организационного развития персонала. Коллективное мнение формируется на протяжении всей деловой игры, а она, как правило, идет не менее четырех часов. Навыки сотрудничества отрабатываются и при выработке решений в группе, и при анализе или критике решений других групп. В игре участники вынуждены использовать разнообразные сенсорные каналы: аудиальный (слушать), визуальный (видеть) и кинестетический (ощущать), этому способствует «управляемое эмоциональное напряжение», интенсифицирующее процесс обучения и вызывающее включенную активность. Обучение становится радостным.</p>	<p>Поскольку на ДИ все участники исполняют разнообразные роли (профессиональные, должностные, игровые и т.д.) и каждой роли предписаны то или иное поведение, установки и действия, то возникает конфликт не только мнений, но и интересов. Слабое владение коммуникативной компетентностью как самих участников игры, так и ведущего ее преподавателя приводит к возникновению серьезных инцидентов, перерастающих в конфликтную ситуацию. Если преподаватель не владеет социально-психологической компетентностью, а значит не может эффективно управлять конфликтом, тогда на игре возникает «антиэффект» - слушатель порождает и осваивает негативный опыт взаимодействия.</p>

Я слышу и забываю. Я вижу и запоминаю. Я делаю и понимаю.

Конфуций

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ ДЕЛОВЫХ ИГР

ДИ «МИР»

*Из книги «Сборник деловых игр, конкретных ситуаций
и практических задач»*

Цели деловой игры:

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность в дорожном хозяйстве.
2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.
3. Развить творческое мышление участников игры, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

Участникам деловой игры «МИР» (моделирование идеального руководителя) в качестве исходной информации предлагаются: бланк играющего и шкала для оценки факторов управленческого персонала.

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Достоверная оценка кадров управления необходима при выборах руководителей, выдвижении работников в резерв, переподготовке кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

В настоящее время существует множество подходов к оценке управленческих кадров. Большинство из них сводится к количественной оценке деловых и личностных качеств управленческого персонала. При этом оцениваются не результаты деятельности руководителей, а факторы их управленческого потенциала.

Под факторами управленческого потенциала руководителей понимают не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. На практике у руководителей представления об этом разные, отсюда и разная степень

критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала резервистов на управленческие должности. Поэтому важно, чтобы обучаемые сами построили модели «идеального руководителя» и обсудили их коллективно.

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ДИ «МИР»

1. Руководитель игры ставит задачу на игру, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.
2. Каждый участник игры оценивает по предложенным показателям управленческий потенциал, а также перечень факторов этого потенциала, необходимых «преуспевающему руководителю» предприятия (объединения) дорожного хозяйства (ПДХ).
3. Каждая игровая группа путем взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя» ПДХ.
4. Участники игры совместно определяют коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала «идеального руководителя» ПДХ.
5. Участники игры определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от эталонной и подсчитывают суммы этих отклонений.
6. Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность участников игры.

ПРАВИЛА ИГРЫ

- Каждый обучаемый получает два бланка:
 - бланк играющего, в котором представлен перечень факторов управленческого потенциала руководителя ПДХ;
 - бланк для оценки факторов.
- Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.
- Сначала каждый игрок оценивает себя, заполняя графу 3 «Самооценка». На все вопросы слушателей отвечает только руководитель игры. Затем также самостоятельно каждый участник оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель ПДХ. При этом он заполняет графу 4.
- Все участники игры разбиваются на команды по 4-6 человек в зависимости от общего числа играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя». Ко-

манды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

■ После индивидуальной работы все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, то есть модели «идеального руководителя». На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, представленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

¹ Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также графам 5-6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам.

• Выигрывает тот участник игры или та команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Бланк играющего

№ п/п	Оценивающие факторы	Само-оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2.	Стойкая и творческая приверженность к перестройке						
3.	Способность возглавить перестройку						
4.	Учет в руководстве человеческого фактора						
5.	Единство слова и дела						
6.	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7.	Профессионализм						
8.	Желание учиться работать						

1	2	3	4	5	6	7	8
9.	Умение Достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10.	Нетерпимость к бюрократии						
11.	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						
12.	Отношение к алкоголю						
13.	Способность к восприятию критики						
14.	Твердость и решительность						
15.	Профессиональная память						
16.	Работоспособность						
17.	Педагогические способности						
18.	Активность и энергетика						
19.	Знание теории управления производством						
20.	Знание трудового законодательства						
21.	Знание отраслевой экономики						
22.	Знание научной организации труда						
23.	Знание организации производства						
24.	Знание техники и технологии производственных процессов						
25.	Умение организовать коллегиальное принятие решений						
26.	Умение со вкусом одеваться						

Окончание

1	2	3	4	5	6	7	8
27.	Чувство юмора						
28.	Информированность о событиях за рубежом						
29.	Образование						
30.	Опыт работы на руководящей должности						
31.	Возраст						
32.	Управленческая подготовка						
	Сумма ошибок						

Шкалы для оценки факторов управленческого потенциала

Оцениваемые факторы					
0	Деловые и личные знания, умения, навыки, качества	Образование	Опыт работы на руководящей должности	Возраст, лет	Управленческая подготовка
5.	Уровень весьма высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	22-30	На факультете менеджмента вуза
4.	Уровень высокий	Высшее техническое	От 10 до 15 лет	31-35	На факультете повышения квалификации при вузе
3.	Уровень средний	Высшее гуманитарное	От 5 до 10 лет	36-40	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2.	Уровень низкий	Среднее специальное	От 1 года до 5 лет	41-45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1.	Уровень крайне низкий	Среднее	До 1 года	Свыше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)

Примечание. Знаком «0» обозначается невозможность оценить фактор.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Преподаватель подводит итоги деловой игры «МИР». Определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить

правильность выбора факторов, а также то, как будут изменяться требования к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальный состав факторов, позволяющих оценивать руководящие кадры различных уровней управления.

ДИ «СТИЛЬ»

Разработка А.П. Панфиловой

Деловая игра «Стиль» является адаптацией игры Н.В. Борисовой «Доклад и дискуссия». Она рассматривает вопросы индивидуального стиля руководства трудовым коллективом, его положительные и отрицательные стороны в условиях перехода «на новые условия хозяйствования».

По характеру моделируемых ситуаций - это **игра-тренажер**, которая моделирует процесс самопроизвольного развития ситуации и направлена на формирование навыков ведения дискуссии по проблеме.

По характеру игрового процесса ДИ **относится к играм интерактивного типа**, то есть взаимодействие участников обязательно.

По способам передачи и обработки информации эта деловая игра представляет собой **ручную игру** (с применением обычных средств связи и обычных носителей информации).

По динамике моделируемых процессов игра является **саморазвивающейся** с регламентированным временем.

По целенаправленности эта ДИ может быть отнесена к классу **универсальных деловых игр**, так как она может применяться в учебных, производственных и научно-исследовательских целях.

Основные цели:

- Расширить психологическую компетентность участников игры.
- Разработать практические рекомендации по совершенствованию индивидуального стиля управления.
- Развить у участников игры культуру делового взаимодействия, обучить сотрудничеству.
- Показать участникам игры различные способы организации ведения дискуссий.
- Помочь овладеть приемами вербальной и невербальной коммуникации, формами делового общения (докладом, сообщением, оппонированием, постановкой вопросов и ответов, формулированием реплик, презентацией информации).
- Продемонстрировать технологии выработки коллективных решений.

- Развить личность каждого участника игры через создание условий для самопознания и самореализации.

Игра «Стиль» в полном объеме рассчитана на 8 часов учебно-го времени, на аудиторию не менее чем 17 человек. Возможен четырехчасовой вариант игры с наименьшим числом участников, однако в этом случае или сокращается количество ролей, или некоторые участники исполняют по две роли одновременно. Можно также по усмотрению организатора сократить или исключить некоторые игровые сюжеты, в зависимости от целей игры.

Данную игру можно провести и с увеличением числа участников, например вдвое, в этом случае количество игровых групп также удваивается (докладчики и содокладчики). Однако если на «игровой поляне» более 35 человек, то эффективность образовательных результатов снижается.

Содержанием ДИ «Стиль» может быть любая социально-психологическая проблема из сферы руководства трудовым коллективом, например социально-психологические методы руководства, конфликты в трудовом коллективе, взаимодействие руководителя и подчиненных, демотивация персонала и т.п.

Результатом игры являются практические рекомендации руководителям по совершенствованию стиля управления. На основе данной игры можно выявить индивидуальный когнитивный стиль, коммуникативные возможности руководителей и осуществить коррекцию, помочь разработать программы самомаркетинга и самоменеджмента.

Игра может иметь широкое применение во всех звеньях повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров во всех отраслях народного хозяйства.

ОБЪЕКТ ИГРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Объектом игрового моделирования в ДИ «Стиль» является процедура дискуссии, которая включает в себя: подготовку сообщений по разным типам индивидуального стиля управления, выявление отрицательных и положительных факторов, препятствий на пути реализации цели деятельности, порождаемых тем или иным стилем, потенциальных проблем в управлении; собственно дискуссию и разработку практических рекомендаций по совершенствованию стиля.

СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

Игровой комплекс - это организатор игры и четыре игровые группы: одна группа экспертов и три игровые группы с комплектом ролей для каждой из них.

Организатор деловой игры «Стиль»: и

- управляет общим ходом игры;
- ? проводит вводную беседу по проблеме и общий инструктаж по целям и технологии проведения игры;
- ? организует тестирование участников;
- ? распределяет участников в команды и комментирует игровые роли;
- ? объявляет регламент и следит за его исполнением;
- ? формулирует правила игры и нормы деловой коммуникации;
- ? осуществляет взаимодействие всех команд в соответствии со структурой игры и на основании заданных правил, а также норм и ограничений;
- ? консультирует экспертов;
- ? осуществляет коррекционно-ролевою функцию;
- ? обеспечивает психолого-познавательный эффект игры;
- ? подводит итоги, резюмирует успехи и упущения.

Группа «экспертов»

Количественный состав экспертов - 3-5 человек. Главная задача группы - провести экспертизу деятельности игровых команд: содержания и формы презентации информации; ролевого общения в дискуссии; уровня аргументации и контраргументации; выполнения заданных норм ведения дискуссии. Основной акцент эксперты делают на качественный анализ игры.

ОПИСАНИЕ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАТОРА ИГРЫ И ИГРАЮЩИХ

Группа «Директивная модель» управления

Характеристики: единоначалие - управляет один человек, руководитель. Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы, издает указы, приказы, распоряжения, поддерживает субординационную дистанцию.

Непосредственные результаты применения этой модели

Качество решений зависит от информации, которой обладает только руководитель, и от его способности правильно ее интерпретировать с целью поиска и выбора решения.

Решения доводятся до сведения подчиненных в форме, предполагающей руководство к действию. Принятие решения зависит от авторитета руководителя (должностного, профессионального и личностного), от его способности вести свою линию, влиять на людей и убеждать их и тех санкций, которыми он располагает (поощрения и наказания). Принятие решения обусловлено самой ситуацией зависимости.

Однако в реальной практике принятие решения не означает обязательного согласия с ним. Многие управленческие решения оспа-

риваются сотрудниками, но, в основном, кулуарно. Большинство подчиненных не одобряют того, что им диктуют, причем даже те, кто склонен к конформизму. Это обстоятельство порождает неудовлетворенность и демотивацию персонала, что создает неблагоприятную атмосферу труда.

Отдаленные последствия

Директивная модель управления порождает сложные отношения между руководителем и подчиненными. Она способствует увеличению иерархических ступеней и препятствует сотрудничеству, вызывает необходимость в жестком контроле и увеличении бюрократического аппарата.

Этот стиль управления провоцирует фрустрирующие ситуации (разочарования, «крушения надежд») и способствует тем самым возникновению неформальных групп для противоборства единоначалию.

Группа «Кооперативная модель» управления

Характеристики: важной чертой этой модели является активный **обмен мнениями** между руководителем и сотрудниками организации. Решения принимаются на деловом совещании, собрании. Методы руководства: совет, рекомендации, просьбы. Формальные и неформальные отношения с подчиненными. Руководитель способен к развitiю.

Непосредственные результаты применения этой модели

Этот тип управления увеличивает объем информации и облегчает принятие решения. Однако последнее осуществляется более медленно, чем при директивной модели, так как время уходит на согласование решений. Очевидно, что этот тип управления вызывает большие трудности из-за неумения персонала осуществлять сотрудничество и из-за низкой коммуникативной культуры как руководителей, так и подчиненных.

Чтобы работать с кооперативной моделью управления, руководитель должен быть харизматичной личностью, обладать особыми качествами (вербализацией, чувством личной безопасности, уверенностью в себе, способностью понимания других и т.п.) и владеть технологиями ведения полемики, дискуссий, совещаний.

Кроме того, для реализации кооперативного руководства необходимо обучать административно-управленческий персонал сотрудничеству, эффективному взаимодействию, конструктивной коммуникации. Это достигается путем длительных тренингов с помощью интерактивных технологий, что требует времени. Поэтому переход от директивного управления к кооперативному окажется полезным при формировании игровых групп, а в реальной жизни - при формировании команды и решении вопросов, требу-

ющих не срочных решений, а глубокого и развернутого анализа проблемы.

Отдаленные последствия

Оценка долгосрочных результатов применения этого типа управления - непростое дело. Опыт реализации этой модели у руководителей еще очень мал. Однако очевидно, что при кооперативной модели управления моральное состояние сотрудников и **степень их удовлетворенности значительно выше**, чем при директивном управлении.

Можно предположить, что отдаленным последствием применения кооперативной модели будет создание структуры группы в виде **разветвленной сети**. В таких группах лучше осуществляются самоконтроль и самоуправление, составные части иерархии более просты, боковые связи более часты и менее конфликтны. Кроме того, повышается персональная ответственность каждого за конечные результаты деятельности, развивается корпоративная культура и усиливается приверженность фирме.

Современное состояние управления организацией требует от менеджеров большей гибкости и проницательности, основанных на знании поведения и мотивирующих факторов персонала: каждой личности, отдельных групп и всего коллектива. **Группа «Недирективная модель» управления** Характеристики: здесь функции управления полностью передаются членам группы, при этом **делегированы не только полномочия, но и ответственность**. В действительности лидер существует, но играет «клиническую» роль. Методы руководства - уговаривание, упрощение. Руководитель не принимает непопулярных решений, которые могут нанести ущерб межличностным отношениям в коллективе. В трудной ситуации он старается заручиться большинством голосов («вместе принимаем решение, вместе и отвечать будем»). *Непосредственные результаты применения этой модели* Руководитель решает только задачи, лежащие на поверхности, не требующие усилий с его стороны, при появлении сложных проблем может «заболеть», перекладывая их решение на плечи подчиненных. Без руководителя группа живет очень динамично, расходуя свои силы на самоорганизацию. *Отдаленные результаты*

Снижение уровня ответственности и дисциплины у членов группы, порой анархия. Не вызывает сомнения, что члены группы, **ориентированные на результат** деятельности, при таком способе «управления» **не будут удовлетворены**, и, наоборот, те, кто не ориентирован на результат деятельности, будут использовать при таком стиле управления время на решение личных проблем, на пас-

сивное ожидание, на межличностное общение, на злоупотребление рабочим временем.

Эта модель находит свое применение в области формирования навыков межличностных отношений в группах тренинга и для отбора руководителей (тест социальной ситуации). Кроме того, в определенных ситуациях такой попустительский стиль может быть целесообразен в коллективах творческих работников при индивидуальной загрузке и персональной ответственности каждого, а также при смене руководства (на первой стадии), если стиль предшественника был излишне авторитарным, директивным.

Достоинства и недостатки моделей

Нет «плохой» и «хорошей» моделей руководства. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, которые зависят от:

- ? целей и задач управления;
- ? статуса руководства;
- ? складывающейся ситуации;
- ? особенностей управляемого коллектива;
- ? личности самого руководителя.

Директивная модель проста и оперативна. Руководителю не приходится вдаваться в бесконечные дискуссии или объяснения, и он имеет возможность «укрыться» за своей должностью, апеллируя к статусу власти. Ответственность же подчиненного ограничена задачей, выполняемой им на основе полученного распоряжения.

Эта система предполагает беспрекословное подчинение и жесткий контроль. Очень часто она ведет к пассивности, лицемерию или сопротивлению. Здесь, как правило, нет места личной инициативе, так как подчиненный должен лишь повиноваться. Однако при напористости руководителя коллектив при таком стиле способен достигать необходимых конечных результатов и реализовывать планируемые программы деятельности, особенно на ближайшую перспективу.

В **кооперативной модели** каждому члену трудового коллектива предоставлена возможность участвовать в принятии решений и свободно выражать индивидуальное мнение. Она предполагает небольшое число подчиненных, но высокую квалификацию и личную ответственность каждого.

При таком способе управления руководитель лучше знает, что думают его сотрудники. Однако эта система требует, как уже было отмечено, слишком много времени на принятие решения, и поэтому она не универсальна. Ее нельзя применять, когда требуется быстро принять решение. Кроме того, участие всех делает практически невозможным обеспечение конфиденциальности информации.

Кроме того, кооперативная модель требует от руководителя не только организаторских способностей, но и стрессоустойчивости, терпимости к чужому мнению и владения технологиями организации сотрудничества и коллективного принятия решений.

В **недирективной модели** особенно комфортно чувствуют себя специалисты с развитой персональной ответственностью и высокой квалификацией, способные к самоуправлению и самоорганизации, а также специалисты творческого типа, способные к инновационному мышлению и поведению.

Вместе с тем, работа без руководителя возможна лишь в ситуации, где каждый имеет индивидуальное задание. При необходимости интеграции усилий каждого отсутствие руководителя приведет к конфликтам и потере рабочего времени.

Таким образом, каждая модель может быть применима в определенной ситуации, предпочтение одной из них зависит от следующих факторов:

- степени срочности выполнения задания;
- конфиденциальности задач;
- величины группы;
- умственных и профессиональных способностей подчиненных;
- управленческой компетентности руководителя.

В игре «Стиль» разыгрывается два комплекта ролей:

- а) для внутригрупповой дискуссии,
- б) для межгрупповой дискуссии.

РОЛИ ДЛЯ ВНУТРИГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

«Эрудит» - наиболее образованный, обладающий разносторонними знаниями, хорошо ориентированный в проблемах по теме игры участник.

«Аналитик» - человек, умеющий анализировать информацию, склонный к диагностике и прогнозированию, стремящийся во всем разобраться, докапывающийся до глубинных причин и связей.

«Диагност» - хорошо и быстро схватывающий ситуацию, лучше других понимающий, что происходит, видящий целое и его смысл.

«Генератор идей» - автор многих идей в группе, ориентирован на содержание проблемы, при этом не озабочен авторством на идеи.

«Методолог» - задающий группе способы работы, всегда знающий, как надо работать, чтобы решить проблему или поставить новую.

«Критик» - жесткий в оценках, проявляет повышенную требовательность к качеству идей и логике работы, сконцентрирован на оценочной деятельности.

«Проблематизатор» - ориентирующий группу на поиск обоснованных всех выдвигаемых идей и утверждений. Одна из самых необходимых для продуктивной работы позиций.

Примечание. Набор ролей в группе может варьироваться в зависимости от числа играющих в сторону увеличения или уменьшения, но тогда в первом случае роли дублируются, а во втором - один участник исполняет две роли, например, аналитик и диагност или критик и проблематизатор. Обязательным требованием является наличие одинакового числа участников в каждой группе и одинакового набора ролей. Роль организатора работы группы исполняет методолог.

Таким образом, мы имеем три команды играющих с набором комплекта, состоящего из семи вышеперечисленных ролей каждой.

РОЛИ ДЛЯ МЕЖГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

«Лидер» - организует групповое взаимодействие, распределяет роли для внутригрупповой и межгрупповой работы, проводит групповое интервьюирование и проблемное совещание, задает группе способы работы, следит за регламентом и соблюдением заданных руководителем игры норм.

«Докладчик» - делает сообщение в аспекте заданной проблемы, на основании материалов, подготовленных всей группой. Его задача — в яркой и лаконичной форме изложить основные тезисы доклада, установить «обратную связь» с членами других игровых групп, убедительно доказать с помощью фактов, аргументов, практических примеров, конкретных ситуаций, продуманной рекламы правомерность отстаиваемой позиции.

«Оппонент» - выступает с анализом докладов двух других команд. Свое выступление строит на основе содержания докладов противоборствующих команд, вопросов и ответов докладчиков, собственных суждений.

Выступление оппонента должно быть ориентировано на развитие проблемы. С этой целью необходимо подыскать принципиально новые идеи, дополнительные факты, оригинальные по форме и содержанию, высветить такие грани в докладе своей и других команд, которые были упущены критиками, вскрыть уязвимые места в содержании прослушанных докладов, показать слабость аргументов противников.

«Критик» - осуществляет критику содержания докладов противоборствующих сторон, задает вопросы, делает комментарии, подвергает анализу все негативные моменты в выступлениях докладчиков, рационально использует информацию, провоцирует эмоциональную напряженность, высказывает парадоксы, порождает проблемные ситуации, придает дискуссии динамику.

Исполняющий эту роль должен обладать острым умом, оригинальностью мышления, умением быстро реагировать на складывающуюся в ходе дискуссии ситуацию.

Примечание. Этот набор ролей можно распределить между новыми участниками, за исключением лидера, или распределить между теми, кто освоил первый комплект ролей, например между эрудитом и докладчиком, аналитиком и оппонентом. Критик исполняет свою роль и в рамках внутригрупповой и межгрупповой дискуссий.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «СТИЛЬ»

Деловая игра состоит из пяти фрагментов:

1. Подготовительный этап: «погружение» в проблему, беседа, тестирование, анализ конкретных микроситуаций.
2. Внутригрупповые дискуссии: разработка тезисов докладов и подготовка рекламы от команды.
3. Межгрупповая дискуссия: доклады, вопросы и ответы.
4. Разработка «Памятки» по совершенствованию индивидуального стиля руководства.
5. Заключительный фрагмент: экспертиза игры, подведение ее итогов организатором. Индивидуальное консультирование. Психокоррекция.

СТРУКТУРА И РЕГЛАМЕНТ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1-й этап. *Подготовительный*. Общее время: от 30 до 40 мин.

1.1. Разъяснение целей и задач деловой игры, ее сущности и предназначения. Краткая характеристика типов стилей руководства: директивной, кооперативной и недирективной моделей. Формулировка правил игры, этических норм и критериев оценки деятельности участников игры.

1.2. «Погружение» участников игры в проблему. С этой целью проводится краткая дискуссия по анализу микроситуаций, связанных с выбором стратегии поведения и действий.

Ситуация 1. Вас назначили руководителем того подразделения, где вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые коллеги помнят те времена и обращаются к вам на «ты» или по имени. Что вы сделаете после подписания приказа о назначении начальником:

- с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к вам на «вы» и по имени-отчеству;
- выскажете эту просьбу вслух на первом же совещании;
- сохраните эту привилегию для ветеранов подразделения, решительно пресекая проявление такой фамильярности со стороны остальных?

Ситуация 2. Вы поручили своему подчиненному решение частной задачи, а он неожиданно добился результатов, которые весьма одобрительно оценены вышестоящим начальством. Что вы сделаете, узнав об этом:

- объявите ему благодарность на заседании отдела;
- поручите готовить победную докладную начальству за вашей и его подписью;
- доверите ему новую, куда более сложную задачу, подчеркнув, что он доказал свое право на «свободное плавание»?

Ситуация 3. В вашей организации намечено проведение аттестации. Что вы сделаете:

- соберете сотрудников, проинформируете их о предстоящей процедуре и ее критериях, с тем чтобы они подумали о собственных шансах на успешное прохождение;
- вызовете поодиночке всех сотрудников, которые, по вашему мнению, не могут пройти аттестацию, и предупредите их о такой своей позиции;
- пригласите актив подразделения и обсудите возможные проблемы и результаты аттестации?

Ситуация 4. В вашем подразделении работает высококвалифицированный, но очень вздорный по характеру специалист, занимающийся как раз тем вопросом, о котором пойдет речь на предстоящем совещании. Что лучше сделать:

- пригласить его до совещания к себе в кабинет и попросить держать себя «в рамках», избегая личных выпадов по отношению к остальным участникам совещания;
- попросить его не брать слова во время совещания, а высказать свою оценку результатов обсуждения потом, в личной беседе с вами;
- не приглашать его на совещание вообще, а попросить до его начала подготовить вам краткую записку с предварительными соображениями, а после окончания совещания дать прослушать магнитофонную запись или прочитать стенограмму и подготовить свое заключение?

Примечание. В зависимости от развития и активности участников игры организатор берет для анализа все перечисленные, или некоторые, или совсем другие, но имеющие отношение к стилю руководства ситуации. Очень важно, чтобы слушатели объясняли, почему они отдают предпочтение тому или иному ответу, какой это стиль и в чем преимущества таких действий руководителя с их точки зрения.

1.3. Тестирование участников игры для выявления индивидуального стиля руководства. Люди с ярко выраженными характеристиками авторитарного, кооперативного или демократического, либерального стиля могут возглавить соответствующие команды и взять на себя роли лидеров-методологов.

Примечание. Тесты (см. приложение) можно размножить для каждого участника игры, или организатор игры зачитает вопросы, а участники зафиксируют предлагаемые ответы в порядке номеров, что сэкономит время. Затем проводится самооценка и самостоятельный подсчет баллов на основании инструкции, а после этого организатор предлагает варианты характеристик стиля руководителя.

2-й этап. *Внутригрупповая дискуссия.* Общее время: 45 мин.

2.1. Создание игровых групп: создаются три команды по 7-9 человек и группа экспертов в составе 3-5 человек. Распределение ролей в командах: методолог, аналитик, эрудит, критик, диагност, генератор идей, проблематизатор. Инструктаж участников, взявших на себя перечисленные роли.

2.2. Формулировка задания группам: подготовить сообщение по заданной модели стиля руководства. Для этой цели использовать конкретные ситуации, реальные примеры из практики управления, факты и аргументы, научные тезисы и комментарии, показывающие преимущества своей модели руководства трудовым коллективом. Подготовить рекламу по заданной проблематике группы.

2.3. Организация внутригрупповой дискуссии методами группового интервью и проблемного совещания. Координацию работы групп и связь с организатором осуществляет методолог.

ОРГАНИЗАЦИЯ ГРУППОВОГО ИНТЕРВЬЮ

Задачей методолога является, с одной стороны, контроль за групповой динамикой, а с другой, выполнение группой ее целей, то есть сформулированного выше задания. Поэтому методологу нужно составить точное представление о своей группе: узнать ее потребности, степень зрелости и ориентированность на результат. Он должен способствовать участию в дискуссии каждого члена группы.

Главное — организовать выполнение задания: подготовить сообщение по своей модели стиля руководства и сделать заготовку рекламы. Одна из основных задач методолога — следить, чтобы группа добивалась своей цели и не отклонялась от темы. Для этого он должен время от времени подводить итог сказанному участниками игры.

Личное поведение методолога должно оказывать благоприятное воздействие на участников. Он ни в коем случае не должен подавлять группу. Наоборот, лучшим способом проведения собрания - дискуссии методом интервью был бы выбор установки сотрудничества, то есть установки, директивной по форме, но недирективной по своей сути. Методолог должен избегать высказывать свое личное мнение или какое-то суждение по поводу деятельности группы. Он должен ограничиться тем, чтобы направлять в нужное русло выступления участников и вносить в них ясность.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ

Повтор. Хорошим способом «заставить заговорить» участников интервью является повторное изложение значимой информации. Этот повтор должен быть как можно более объективным. Следует избегать всякой оценки, в противном случае это приведет к сопротивлению группы в целом и опрашиваемого участника в частности.

Вопросы. Возможно, высказывание того или иного участника будет не вполне ясным для методолога. В таком случае будут очень полезны дополнительные вопросы. Они должны задаваться в «открытой» форме, облегчающей самовыражение опрашиваемого. Такие вопросы можно задавать как всей группе в целом, так и отдельным участникам.

Обращение вопроса к группе. Возможно, в ходе собрания один из участников задаст вопрос методологу-интервьюеру. Последний может обратиться с этим вопросом к группе либо даже к самому этому участнику. В первом случае это будет «вопрос-эстафета», во втором - «вопрос-эхо».

Резюмирование. По мере завершения обсуждения отдельных пунктов методолог-интервьюер должен подводить итог сказанному. При необходимости он может обратить внимание участников группы на спорные моменты. Но цель его состоит не в том, чтобы привести всех участников к единому мнению, а лишь в том, чтобы подвести итог сказанному.

Таким образом, с помощью организации и проведения группового интервью методолог **обеспечит групповую обратную связь**, то есть соберет мнения группы по рассматриваемой модели стиля управления.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО СОВЕЩАНИЯ

Проблемное совещание является интенсивной формой коллективной деятельности. Групповое интервью — лишь подготовительная часть такого совещания, при проведении которого методолог **выполняет** функции координации и активизации деятельности участников. Он не должен навязывать участникам свои идеи, точку зрения и т.д. Обсуждение должно быть конкретным, корректным и деловым. Оставаясь, в основном, на заднем плане, консультант при необходимости должен деликатно, но решительно вмешиваться в процесс обсуждения.

В начале проблемного совещания методолог излагает задачу: подготовка сообщения (тезисов), в котором необходимо изложить преимущества заданной модели индивидуального стиля руководства и подтвердить эти преимущества соответствующими фактами и аргументами.

Для начала целесообразно выяснить, что по этому поводу думает каждый из участников группы, причем выслушать нужно любое мнение без всякой критики или одобрения.

Методолог — лидер группы:

- поясняет сказанное участниками и фиксирует резюме на бумаге;
- подчеркивает различие между высказанными мнениями;
- предлагает группе обсудить эти различия;
- просит изложить факты, на которых основывается мнение, и помогает группе увидеть разницу между фактами и суждениями;
- время от времени резюмирует и фиксирует содержание обсуждения вопроса;
- собирает данные, необходимые для формулирования различных гипотез;
- помогает группе выбрать одну из гипотез, наиболее доказательные и яркие факты и аргументы;
- вместе с группой формулирует тезисы сообщения;
- оказывает доверие группе, вселяет в участников уверенность в важности высказываемых ими мнений, ибо исходя из них они решают, как готовить сообщение, как его представлять, как действовать.

В случае отклонения от темы и задачи методолог спрашивает, к какому тезису сообщения относится высказанная только что мысль: «Что это дает нашему обсуждению?» Или: «Ваши замечания относятся к обсуждаемому тезису?»

Если дискуссия топчется на месте, методолог может задать вопрос: «Отличается ли эта мысль от той, которая была высказана только что? Мы с этого начали!»

Переход от одного аспекта проблемы к другому может происходить, по меньшей мере, в двух формах:

- после длительной паузы может последовать большой прогресс. Если молчание продолжается, ведущий может спросить: «Можно ли считать, что с этим тезисом покончено? Является ли наш материал удовлетворительным? Можно переходить к следующему тезису?»;
- переход становится неизбежным, если группа начинает обсуждать один из последующих тезисов. Обсуждение этого тезиса может оказаться важным в данный момент. В этом случае лидеру ничего не остается другого, как подвести итог высказанным мыслям и объявить о переходе к следующей позиции. Но перед этим нужно спросить, нельзя ли что-нибудь добавить по предыдущему пункту. Если нет, тогда либо начинается обсуждение следующего пункта, либо методолог обращает внимание группы на содержание и порядок материала сообщения для того, чтобы решить вместе с группой, есть ли необходимость внести в материал те или иные изменения.

Хорошим признаком является участие в обсуждении всех членов группы. Нежелательно, чтобы обсуждение ограничивалось двумя или тремя лицами. Более того, очень важно, чтобы каждый участник, исполнитель той или иной роли, выполнял функции этой роли, то есть генерировал идеи, критиковал, делал справки, подыскивал примеры, подвергал сомнению высказывания других. За этим тоже необходимо следить методологу.

Таким образом, предварительно опросив методом интервью всех членов группы по поводу обсуждаемой модели, методолог с помощью проблемного совещания использует потенциал всех участников, уверенно направляя их в заданное русло, фиксируя все наработанные материалы; далее он готовит сообщение от группы и все вместе решают, кто из команды выступит в роли докладчика, затем распределяется второй комплект ролей.

Примечание. Для эффективного руководства группой роль методолога необходимо поручить наиболее квалифицированному, опытному специалисту из числа участников игры или одному из консультантов, работающих на игре, предварительно предложив им познакомиться с методикой проведения группового интервью и проблемного совещания.

Кроме того, если на первом сюжете дискуссии участники не проявили себя в соответствующих ролях, например критика, аналитика и т.д., то на следующем этапе роль критика или докладчика можно дать тем, кто себя проявил в большей степени.

2.4. Завершение работы над сообщением, распределение второго комплекта ролей. Подготовка рекламы.

ИНФОРМАЦИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕКЛАМЫ

Реклама на игре является средством информирования и убеждения членов противоборствующих команд в том, что модель руководства, защищаемая группой - лучшая, эффективная, практически результативная.

Каналы рекламы. Реклама, как средство скрытого убеждения потребителя, обычно использует следующие средства: этикетки, листовки, афиши, самоклеящиеся значки и символы, рекламные фильмы, клипы, объявления через СМИ и т.д.

Реклама использует все три регистра аудиовизуальной коммуникации: зрительный (афиши, анонсы, проспекты, этикетки), аудиально-слуховой (акустические технологии), кинестетический (ощущения).

Маркировка. Даже если марка «имя-образ» не всегда привлекает к себе внимание, она необходима, чтобы выделить свою идею, замысел, мысль из массы других. Чаще всего такая марка оформляется графически, имеет вид характерного символа или обращает на себя внимание рисунка.

Обозначение. Необходимо дать какой-то признак, позволяющий выделить рекламируемую идею, замысел, мысль из других. На рекламном жаргоне это называется «обозначением». Противоборствующие группы должны иметь возможность быстро определить, о чем идет речь в рекламном сообщении, в данной игре - о модели индивидуального стиля руководства.

«Приманка». Роль «приманки», как видно из ее названия, и состоит именно в том, чтобы привлечь внимание даже самого равнодушного зрителя или слушателя к рекламному сообщению.

Наиболее традиционной формой такой «приманки» является какой-нибудь лозунг или слоган (например, «Качество за умеренную цену!», «Совесть - торговый знак фирмы!», «Берите в долг по крупному. Так дешевле!»). Легко запоминающаяся игра слов, в которой нужная идея проскальзывает как бы невзначай. Часто подаваемая в юмористической, а иногда и в довольно пикантной форме, эта идея мгновенно привлекает внимание и вызывает интерес у человека.

Но лозунг - не единственный способ привлечения внимания. В настоящее время рекламные сообщения, как визуальные, так и аудиальные, стремятся использовать образы и звуки, чтобы привлечь внимание, удивить, остановить, вызвать ассоциации.

Можно использовать для этой цели юмористический или антиконформистский рисунок или же странное шумовое оформление, сопровождающееся голосом диктора.

Выбор «приманки» играет, таким образом, решающую роль. Она должна, прежде всего, привлечь внимание, вызвать определенные эмоции и чувства.

Текстовая часть рекламы, развивая тему «приманки», использует мотивации и связывает их с рекламируемой идеей, замыслом, сюжетом, ставшими ответом на определенную потребность слушателей и зрителей.

Примечание. Прежде чем приступить к разработке рекламы от каждой команды, целесообразно ознакомить участников игры с материалами по ее составлению и оформлению. С этой целью необходимо их предварительно размножить.

3-й этап. *Межгрупповая дискуссия.*

3.1. Перепланировка «пространственной среды». Необходимо всем сесть таким образом, чтобы, с одной стороны, команды были вместе, с другой - чтобы все могли видеть и слышать докладчика. Далее идет инструктаж команд по ролям и процедуре ведения дискуссии, дается информация о регламенте, правилах и нормах этого сюжета.

ПРАВИЛА ИГРЫ «СТИЛЬ»

- Все команды работают в норме поставленного задания, то есть независимо от отношения к теме группа защищает выпавшую на ее долю позицию.
- Во время презентации информации в каждой группе должны быть представлены все заданные роли.
- Рекламой команды может заниматься любой ее член или группа в целом.
- Регламент должен соблюдаться всеми участниками игры.
- Методологи групп не должны выполнять функции докладчиков, они руководят дебатами и при необходимости помогают критикам и оппонентам.

Этические нормы для дискуссии:

- => Прежде чем ответить на вопрос, надо его повторить: «Правильно ли я вас понял?»
- => Никогда не следует говорить: «Вы меня не поняли», лучше сказать: «По-видимому, я не точно сформулировал свою мысль».
- => Нельзя создавать впечатление, что вы чувствуете себя задетым, и, если вопрос застал вас врасплох, нужно вежливо его парировать.
- => К неожиданностям, возникающим на дискуссии, надо относиться спокойно, без нервозности.
- => Не мешайте говорить и умеете слушать, не пытайтесь заполнить паузы либо создавать препятствия говорящим.
- => Свободное выражение чувств и установок поощряется.
- => В рамках регламента дискуссии следует предоставить возможность каждому члену группы высказаться по поводу того, что он считает неправильным.
- => При обращении друг к другу надо говорить: «Уважаемый коллега». *Правила, помогающие работе группы:*
 - Не уклоняться от заданной модели стиля руководства.
 - Каждому члену группы работать на «общий котел».
 - Не заниматься демагогией.
 - Проявлять максимальную активность.
 - Задавать вопросы в норме: «на уточнение», «на понимание», «на развитие», «на провокацию».

3.2. ДИСКУССИЯ

- Инструктаж и консультирование. Организатор игры объявляет процедуру хода дискуссии и ее регламент:
 - лидеры команд вытягивают жребий на предмет очередности выступлений докладчиков;

- доклад первой группы- 10 мин.;
- две остальные команды задают вопросы «на уточнение» и «на понимание», критики задают вопросы «на провокацию»;
- ответы на вопросы;
- доклад второй команды- 10 мин.;
- вопросы и ответы;
- доклад третьей группы- 10 мин.;
- вопросы и ответы;
- выступления критиков и оппонентов от всех трех команд (в нерегламентируемой последовательности) — от 3 до 5 мин. на 1 человека;
- вопросы и ответы критиков и оппонентов;
- свободная дискуссия всех участников игры под управлением методологов- лидеров команд- 15-20 мин.;
- краткое заключение докладчиков или методологов от каждой группы - 1-3 мин. на команду.

Советы организатору игры

Каждая группа самостоятельно решает вопрос о времени и месте демонстрации рекламы (до доклада, во время, после его окончания, в ходе выступления критиков или оппонентов). В заключительной дискуссии участвуют все играющие, проявляя максимальную активность и заинтересованность.

Основная цель заключительной дискуссии - показать все преимущества обсуждаемой модели стиля руководства, возможности ее практической реализации.

Группа экспертов и организатор игры внимательно следят за соблюдением этических норм, в случае их нарушения эксперты штрафуют группу, а руководитель останавливает игру, фиксируя допущенную ошибку.

Это необходимо для того, чтобы участники игры выработали навык работы в режиме этических норм, но при этом все должно быть «в меру», например, нельзя допускать, чтобы после каждой фразы повторялось обращение «Уважаемый коллега».

Группы, защищающие свою модель руководства, могут использовать **аргументы не только «за», но и «против»**, опираясь на материал, излагаемый противниками.

Таким образом, по итогам этого фрагмента должна быть представлена развернутая информация по каждому виду моделей руководства.

3.3. Взаимное оценивание

Каждой команде в течение трех минут предлагается **оценить содержание работы и рекламу** других команд, а также осуществить самооценку. Результат оценивания формулируется в виде реплики по 1 минуте на каждую команду.

При выработке мнения, оценивающего работу команд, необходимо учитывать, насколько у участников игры развиты необходимые для дискуссии умения: говорить и слушать, работать в режиме нормы, вести диалог, осуществлять аргументацию, корректную критику и т.п.

ИНСТРУКЦИЯ ДОКЛАДЧИКУ

Важно продумать вступление, основную и заключительную части выступления.

Вступление. Начало создает положительный или отрицательный образ говорящего, поэтому нужно хорошо его подготовить.

Вступление не должно быть:

- Вялым или нейтральным, не должно оставлять участников игры равнодушными, ибо лучше отрицательная реакция, чем никакая.
- Слишком длинным или слишком коротким, не должно превышать определенного времени (обычно четвертой или пятой части всего времени, отведенного на выступление).
- Изложением личных трудностей оратора. Если, к примеру, ему нездоровится, об этом не следует говорить во время выступления, или если он считает, что доклад не совсем подготовлен, слушателям об этом знать не следует. Следует избегать ложного самоуничижения.

Вступление должно:

- учитывать ситуацию, время и регламент;
- опираться на событие, взятое из жизни, особенно если докладчик не является его главным героем;
- использовать по возможности зрительные и слуховые эффекты.

Основная часть выступления. Здесь следует соблюдать два основных правила:

- Развивать перед слушателями содержание своего выступления - это значит постепенно увлечь слушателей тем, что вы хотите доказать. Надо идти от известного (для аудитории) к неизвестному.
- Не следует бояться повторов: всякая речь хороша своими сильными местами, которые надо повторять, избавляясь одновременно от второстепенного.

Заключение. Оно должно отвечать трем основным требованиям:

- Быть достаточно продолжительным. Когда докладчик сообщает о переходе к заключительной части, внимание аудитории снова обостряется (но в то же самое время она ждет окончания доклада). Для того чтобы вновь овладеть вниманием слушателей, необходимо сделать паузу.
- Быть кульминационным пунктом выступления. Чтобы достичь его, необходимо мобилизовать все свои ресурсы.
- Закончив выступление, докладчик не должен благодарить аудиторию за внимание. Это слишком тривиальный прием.

4-й этап. *Разработка «Памятки» для руководителя.* Время: 30-45 мин.

4.1. Каждой группе предлагается на основе материалов, разработанных в ходе игры, разработать «Памятку» для руководителя по совершенствованию индивидуального стиля руководства трудовым коллективом. С этой целью в ходе групповой дискуссии каждая команда отрабатывает не менее пяти, но не более десяти практических советов-рекомендаций.

4.2. Представление «Памяток» каждой командой.

4.3. Взаимное оценивание «Памяток». Подготовка для этой цели реплик-суждений от каждой команды.

5-й этап. *Заключительный.* Время: 20-30 мин.

5.1. Подведение итогов игры группой экспертов на основании коллективного мнения по результатам заполнения бланков оценивания.

5.2. Подведение итогов игры ее организатором. Выявление сильных и слабых сторон участников игры. Рефлексия и коррекция.

Оценка результатов работы групп. В деловой игре «Стиль» оценки используются для того, чтобы стимулировать творческую активность участников, ориентировать их на решение сложных проблем, на коллективизм. Оценочная работа ведется как в группах, так и на дискуссии, где она приобретает публичный характер, многократно увеличивающий ее стимулирующую роль.

Группе экспертов необходимо подготовить бланки для фиксации оценок и определить технику оценивания, например осуществлять открытую оценку с использованием специальных карточек, по типу оценок в спорте или оценку по типу «тайное голосование» и т.д.

Далее необходимо определить оценочную шкалу. Наиболее распространенной является пятибалльная (от 1 до 5 баллов) шкала, где: 5 - критерий ярко выражен или качество проявляется в полной мере; 3 - проявляется частично, не в полной мере; 1 - практически не проявляется, слабо выражено и т.п.

Бланк для оценивания дискуссии

№ п/п	Критерии оценивания	Группа 1	Группа 2	Группа 3
1. Доклады				
1.1.	Связь теории с практикой			
1.2.	Глубина анализа модели			
1.3.	Научная аргументированность			
1.4.	Доходчивость сообщения			
1.5.	Новизна представленной информации?			
1.6.	Соблюдение этических норм делового общения			
2. Вопросы				
2.1.	Конкретность задаваемого вопроса			
2.2.	Лаконичность и четкость			
2.3.	Соответствие заданной норме: - на уточнение - на понимание - на развитие - на провокацию			
2.4.	Связь с содержанием доклада			
3. Критика				
3.1.	Конкретность анализа доклада			
3.2.	Обоснованность замечаний			
3.3.	Выявление слабых мест			
3.4.	Уровень аргументации			
3.5.	Корректность общения			
4. Оппонирование				
4.1.	Глубина анализа доклада			
4.2.	Обоснованность аргументации			
4.3.	Выявление позитивных моментов			
4.4.	Выявление негативных моментов			
4.5.	Наличие новой информации			
5. Общая дискуссия				
5.1.	Умение вести дискуссию			
5.2.	Новизна информации, представленной группами			
5.3.	Умение слушать друг друга			
5.4.	Соблюдение этических норм			
5.5.	Включенность в дискуссию всей группы			
5.6.	Осуществление обратной связи			
Итого по группам:				

Бланк оценивания взаимодействия участников дискуссии

Зона выполнения задачи	Виды взаимодействия	Докладчик	Критик	Оппонент
Положительная социально-аффективная зона	А1. Демонстрирует солидарность. Повышает статус другого. Помогает. - Ф А.2. Ведет себя непринужденно, смеется, шутит, показывает удовлетворенность. - Е А.3. Одобряет, пассивно принимает, понимает, снисходит, сочувствует, соглашается. - Д			
	В.1. Высказывает свои соображения, дает указания, уважая автономию другого. - С В.2. Дает оценку, высказывает мнение, анализирует, сообщает о своем впечатлении, выражает пожелание. - Б В.3. Дает информацию, ориентацию, повторяет, поясняет, подтверждает. - А			
	С.1. Просит дать информацию, ориентацию, повторить, подтвердить. - А С.2. Просит дать оценку, высказать мнение, сделать анализ, поделиться впечатлением. —Б С.3. Просит совета, указания, подсказки, в каком направлении действовать. - С			
Отрицательная социально-аффективная зона	Д.1. Не одобряет, демонстрирует пассивное неприятие, отказывает в помощи. - Д Д.2. Держит себя напряженно, просит помощи, избегает. - Е Д.3. Ведет себя враждебно, унижает достоинство другого, защищается или самоутверждается. - Ф			

Примечание. Эксперты наблюдают за вербальными и невербальными сигналами между различными участниками дискуссии для определения характера их взаимодействия.

Было бы целесообразно в качестве наблюдателя посадить специального человека (одного-двух). По результатам наблюдения за вербальными и невербальными проявлениями можно выделить следующие типы поведения.

Речь идет о проблемах, с которыми сталкиваются участники игры:

1. «В чем дело?» Этот вопрос вызывает два типа действий:

А. Информация: прийти к общему определению сложившейся ситуации (данные).

Б. Оценка: разработать систему норм или общих целей, в соответствии с которыми могут рассматриваться решения (принципы).

2. «Что делать?» Ответом на этот вопрос являются:

С. Контроль: благодаря взаимному влиянию увлечь группу в общем направлении (поиски решения).

Д. Принятие решения: занять определенную позицию (решение);

3. «При чем тут мы?». В данном случае проявляются:

Е. Напряжение - уменьшение напряжения.

Ф. Единство - разброд.

Как правило, участники игры переходят от одной фазы обсуждения к другой, соблюдая следующий порядок:

- решение проблем информации;
- решение проблем оценки;
- решение проблем контроля и принятия решения.

Однако такая последовательность не всегда соблюдается, и эмоциональные проблемы (напряжение — уменьшение напряжения, сплоченность - разброд) могут возникнуть на любой фазе.

Следует подчеркнуть, что эффективность дискуссии в зоне решения задачи находится под постоянной угрозой возникновения межгруппового напряжения.

Успех, достигнутый участниками игры в обсуждении моделей руководства, влечет за собой выражение удовлетворения (блок В) и сплоченности (блок А).

Данная методика является хорошим инструментом описания поведения участников дискуссии, но для этого необходимо умение автоматически регистрировать данные.

Бланк Лг 3

Бланк поощрений и наказаний

№ п/п	Критерии	Баллы
1.	Система поощрения	+ 3 +
2.	Яркая, оригинальная реклама Веские контраргументы	2 + 1
3.	Наличие юмора, остроумия Умение задать провокационный вопрос	+ 3
4.	Соблюдение нормы: «По-видимому, я неточно сформулировал свою мысль»	+ 5
5.		

Окончание

№ п/п	Критерии	Баллы
Система наказания		
1.	Нарушение правил игры	- 1
2.	Работа не в режиме заданной проблемы, модели	-5
3.	Работа не в режиме заданной роли	-3
4.	Нарушение регламента	-1
5.	Несоблюдение этических норм, например: «Вы невнимательно слушали», «Вы меня неправильно поняли», «Сколько раз вам нужно повторять», «Нужно было внимательно слушать» и т.п.	2

Примечание. Баллы снижаются или повышаются за каждый акт нарушения правил или работы в режиме заданной нормы. Группа экспертов может на стадии подготовки расширить или уменьшить перечень критериев, внести коррективы в количество баллов.

Приложения к деловой игре «Стиль»

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ?»

Руководители ведут себя по-разному, выступая на совещаниях: одни скромно, с оглядкой, другие, наоборот, безапелляционно. Ни та, ни другая линия поведения не может быть отвергнута как неправильная с порога. Все зависит от конкретной ситуации.

В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других - дипломатически тонкое. К сожалению, большая часть участников деловых дискуссий не меняет свой стиль спора, не учитывает конкретной обстановки, полагается только на свой темперамент и не пытается критически осмыслить свои выступления. К счастью, однако, в глубине души каждый жаждет самосовершенствования. Реализовать это желание можно, и начинать следует с самооценки. Для облегчения самооценки предлагается данный тест. Он поможет вам проанализировать свою линию поведения на совещаниях, дискуссиях, то есть стиль.

Инструкция. Поставьте (это надо сделать корректно и объективно) сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их у каждого вопроса. Не бойтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают:

- 1 - Нет, так совсем не бывает.
- 2 - Нет, как правило, так не бывает.
- 3 - Неопределенная оценка.
- 4 - Да, как правило, так бывает.
- 5 - Да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне, в основном, удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого имеются трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они мои.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать их труд.
23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

Подведение итогов. Сложите балльные оценки, проставленные вами против утверждений: 1. 3. 5. 7. 9. 11. 14. 16. 18. 20. 22. 24. 27. 29. 31. 33. 35. 36. 37 и 40, и обозначьте сумму через «А» (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы «В» сложите баллы в остальных вопросах: 2. 4. 6. 8. 10. 12. 13. 15. 17. 19. 21. 23. 25. 26. 28. 30. 32. 34. 38 и 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают вам, является ли ваше поведение на совещаниях **дипломатичным или авторитарным**. Если сумма «А» по крайней мере на 10 баллов превышает сумму «В», то большая часть людей должна считать вас **хорошим дипломатом**; если же сумма «В» как минимум на 10 баллов больше суммы «А», то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной, в зависимости от обстоятельств.

Допустим, ваш стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатический стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши собственные идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что имеется и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Авторитарные участники совещания стремятся протащить свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и самонаде-

янно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться, они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

Инструкция: вам необходимо объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей. Ответы можно давать в форме знаков + (да), если они соответствуют вашему поведению и отношению к людям, или - (нет), если не соответствуют. Если вы ранее не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда сначала думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаюсь другим в своих ошибках.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь дать ответ, не вызывающий конфликта.

22. Я делаю все возможное, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я стремлюсь любой ценой всегда быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже незначительное, достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне чаще приходится просить, чем требовать.

30. Я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, эффективность моего руководства значительно бы повысилась.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более опытным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, специально контролируя их.

34. Я часто анализирую и обсуждаю с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с частью моих функциональных обязанностей.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений напекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня - вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь поставить себя на их место.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.

42. Мне часто приходится заниматься текущими делами, и я испытываю от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве — распределять обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные в массе своей - безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для эффективности руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне часто приходится объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушители дисциплины должны строго наказываться.

55. В критике подчиненных я бываю беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я - лишний человек.

57. Прежде чем делать выговор подчиненному, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные действовали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ-таблица к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, И, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Более **предпочтительно сочетание авторитарного и демократического** стилей управления, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ И СПОСОБНОСТИ К ОБЩЕНИЮ»

Инструкция: ниже перечислены качества личности, которые вам присущи в большей или меньшей степени. Оцените их по трехбалльной шкале:

- 3 балла - присущи в большей степени;
- 2 балла - присущи;
- 1 балл - присущи в меньшей степени.

При ответах на вопросы будьте предельно откровенны. Старайтесь отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникли при первом прочтении вопроса.

- 1.1. Способность настоять на своем.
- 1.2. Независимость и оригинальность суждений.
- 1.3. Способность выступить с докладом. Сообщением.
- 1.4. Способность вести дискуссию.
- 1.5. Напористость и даже непримиримость.
- 1.6. Доброжелательность, отзывчивость.
- 1.7. Исполнительность.
- 1.8. Способность подчинить своей воле других.
- 1.9. Эмоциональность, непосредственность.
- 1.10. Рациональный подход к делу.

- 1.11. Способность проводить в жизнь свои идеи.
 - 1.12. Доступность в общении.
 - 1.13. Серьезность, обязательность.
 - 1.14. Чувство юмора.
 - 1.15. Способность обстоятельно инструктировать кого-либо.
 - 1.16. Способность убедить собеседника в чем-либо.
 - 1.17. Спокойное и даже безразличное отношение к конфликтам в коллективе.
 - 1.18. Способность понять каждого, войти в его положение.
2. Представьте себе, что вы в компании друзей, хотя в ней появились и новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале состояния и действия, которые наиболее характерны для вас - 3 балла; присущи вам - 2; характерны в меньшей степени - 1 балл.
- 2.1. Новые в компании люди, как правило, вас не очень устраивают.
 - 2.2. Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение.
 - 2.3. Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.
 - 2.4. Вы беседуете с кем-то по душам.
 - 2.5. Иногда в вас появляется агрессивность.
 - 2.6. Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.
 - 2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
 - 2.8. Вас, как правило, выбирают тамадой.
 - 2.9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
 - 2.10. Вы стремитесь раньше уйти домой.
 - 2.11. Вам приходится кое-кого достаточно строго «ставить на место».
 - 2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
 - 2.13. На развлечения вам часто жаль времени.
 - 2.14. Вы любите рассказывать смешные истории, анекдоты.
 - 2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
 - 2.16. Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.
 - 2.17. К конфликтам в компании, если они вас лично не касаются, относитесь равнодушно.
 - 2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.
3. При разрешении конфликтных ситуаций вам удается лучше и эффективнее применять одни приемы и несколько хуже — другие. Оцените по трехбалльной шкале те приемы (действия), которые вам

удается применить лучше всего в 3 балла, удастся - 2 балла, менее эффективно - 1 балл.

- 3.1. При разрешении конфликтной ситуации придерживаюсь мнения большинства коллектива
 - 3.2. Пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.
 - 3.3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.
 - 3.4. Аргументированно доказываю свою точку зрения.
 - 3.5. Считаю, если конфликт принципиальный, лучше ни в чем не уступать.
 - 3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.
 - 3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.
 - 3.8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.
 - 3.9. Предпочитаю бурно и эмоционально реагировать, выразить обиду.
 - 3.10. В случае конфликта не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональное решение.
 - 3.11. В случае конфликта провожу свою линию, доказываю свою точку зрения до конца.
 - 3.12. В случае конфликта привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы через них воздействовать на оппонента.
 - 3.13. Конфликт - дело серьезное, а потому я не превращаю его в шутку.
 - 3.14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.
 - 3.15. В условиях возникновения конфликта отдаю предпочтение тому, чтобы собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы убедиться, кто прав, а кто виноват.
 - 3.16. В условиях разрешения конфликта делаю ставку на то, чтобы убедить оппонента.
 - 3.17. Стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.
 - 3.18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным человеком возможна конфликтная ситуация.
- Полярная шкала качеств личности 9 баллов — очень высокий уровень* 5 — *средний уровень,*
развития способностей, 4 - *чуть ниже среднего,*
8 — *высокий уровень,* 3 — *ниже среднего,*
7 - *значительно выше среднего,* 2 - *низкий уровень,*
6 - *чуть выше среднего,* 1 - *очень низкий уровень.*

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе выставляете в ответах на вопросы первой позиции (1.1. + 2.1. + 3.1.), далее по второй (1.2. + 2.2. + 3.2.) и т. д.

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы теста вы можете набрать минимально 3, максимально 9 баллов.

Способности (качества)	Полярная шкала оценок	Способности (качества)
1. Консервативный	9876543210123456789	2. Эвристический
3. Монологичный	9876543210123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	9876543210123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	9876543210123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	9876543210123456789	10. Рациональный
11. Авторитарный	9876543210 123456789	12. Демократичный
13. Серьезный	9876543210 123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	9876543210123456789	16. Внушающий

На основе выявления наиболее развитого качества можно сделать заключение и о стиле общения личности. Например, может доминировать «доброжелательный» стиль общения или, наоборот, «агрессивный». Но самое главное — вы сможете выявить свои сильные и слабые качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу самосовершенствования, саморазвития.

ДИ «ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА»

По книге «Управление персоналом организации»

ОПИСАНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Организация в связи с расширением своей деятельности **произвела расчет потребности в персонале**. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были **использованы различные источники поиска и подбора** потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался телефон дис-

петчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашениями явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом **изучили систему методов оценки и отбора претендентов** с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, **разработали стратегию проведения собеседования**.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк **«Оценочный лист собеседования»**, на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества и характеристики.

Следующий этап отбора персонала - собеседование. В нем могут участвовать специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи. Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Подготовить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие кроме выработки стратегии собеседования выбор и организацию пространственной среды (помещения), приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, комментариев, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Советы преподавателю

Для проведения деловой игры участникам необходимо:¹
Выбрать самостоятельно организацию, для которой проводится подбор и отбор персонала. ■ Для вакантной должности необходимо сделать описание работы на основе предложенной инструкции (групповое взаимодействие)

и затем разработать должностную инструкцию, содержащую конкретные функции и основные требования к претенденту на должность.

• Разыгрывающие- роль претендентов должны составить на себя профессиональное резюме.

• Для проведения структурированного интервью целесообразно заранее разработать примерный вопросник.

Примечание. Собеседование с претендентами проводится после того, как в группах будут разработаны все необходимые материалы для продуктивного и профессионального взаимодействия

Поскольку в разработке отсутствуют материалы для группового взаимодействия, постольку нами дополнены рубрики «Советы преподавателю» и инструкции для реализации этих советов.

ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКАМ ИГРЫ ДО СОБЕСЕДОВАНИЯ

Инструкция Ля 1. Описание работы

1. Вид работы.

2. Степень сложности труда.

3. Требуемые умения и навыки.

4. Степень стандартизованности решаемых проблем.

5. Степень ответственности за работу.

6. Степень материальной ответственности.

7. Кому подчиняется.

8. Кого контролирует.

9. Деловые партнеры: внутренние, внешние:

? в собственном подразделении,

? в других подразделениях,

? с представителями власти,

■ с деловыми партнерами (спонсоры, коллеги и т.п.).

Инструкция № 2. Разработать должностную инструкцию специализации листа с учетом характеристики работы и личностной спецификации.

При формулировке положений должностной инструкции следует придерживаться следующих правил:

• описывать задачи или обязанности, начиная предложения глаголом, обозначающим действие специалиста или руководителя и употребленным в настоящем времени (например, разрабатывает управленческие решения или организует учебный процесс, проводит маркетинговое исследование, разрабатывает бизнес-план);

• быть предельно точным, давать краткие формулировки, избегать повторов;

• всегда различать прямую ответственность за непосредственное исполнение задачи и управленческую ответственность, состоящую в контроле, надзоре за исполнением.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ

Название работы и определение

Организационные данные:

- название компании;
- подразделение;
- местоположение;
- руководитель;
- отчетность.

Краткое содержание работы: цели и задачи

Основное содержание работы:

- задачи/обязанности;
- регулярность;
- относительная важность;
- оборудование/приемы работы;
- размер ответственности.

Условия труда:

- физические условия, рабочие часы и дни, отпуска;
- социальные условия;
- экономические условия.

Общее изложение обязанностей

Квалификационные требования:

- и Требуемый уровень образования, стажа работы.
- ? Необходимость опыта аналитической работы.
- ? Численность людей под началом работника.
- ? Аспекты работы, требующие соблюдения конфиденциальности/секретности.
- ? Требуемая инициативность, изобретательность, креативность.
- ? Что должен знать специалист или руководитель для выполнения данной работы.

- _____
- _____
- ? Что он должен уметь практически делать.

Инструкция № 3. Разработать вопросник, включающий не менее 15 вопросов, для интервьюирования претендента на описываемую должность (с учетом характера работы и должностной инструкции).

Инструкция № 4. Анализ профессионального резюме

Профессиональное резюме должно включать следующие характеристики:

- ? выходные данные о кандидате;
- ? должность, на которую претендует;

- и какие личные цели на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективу связывает с этой должностью;
- и образование, стаж, опыт работы; специальные способности; и деловые характеристики; и личностные характеристики; и интересы, в том числе профессиональные; и дополнительные сведения.

ДИ «ИГРА»

(Методика конструирования деловой игры)

Разработчики Н.В. Борисова, А.А. Соловьева, Ю.С. Арутюнов, А.А. Вербицкий

Цели:

- научить преподавателей конструировать деловую игру;
- дать необходимые сведения о дидактических требованиях, предъявляемых к разработке и созданию этой формы активного обучения;
- помочь преодолеть психологический барьер.

Принципы конструирования деловой игры:

- принцип имитационного моделирования конкретных условий и динамики производства;
- принцип игрового моделирования содержания и форм профессиональной деятельности;
- принцип совместной деятельности;
- принцип диалогического общения;
- принцип двухплановости;
- принцип проблемности содержания.

ОБЪЕКТ ИМИТАЦИИ И ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Выявление и описание объекта имитации является одним из наиболее сложных и важных этапов конструирования ДИ, от которого зависит структура и эффективность ее проведения.

Объектом имитации в ДИ являются процессы производства или его фрагменты и социально-производственные и межличностные отношения занятых в нем людей. Принцип имитационного моделирования предполагает построение в целях обучения моделей, отражающих выбранный объект реальной действительности.

Описание объекта имитации предполагает его определенную дидактическую обработку, выделение того содержания, которое должно быть усвоено обучающимися. Объект имитации в ДИ

должен быть, во-первых, «деловым», то есть взятым из профессиональной деятельности специалиста, во-вторых, «играбельным», то есть предполагающим имитационно-игровой способ работы с ним.

Имитационная модель является результатом анализа разработчиком игры объекта имитации и состоит из модели предмета деятельности (предметный контекст) и модели самой деятельности (социальный контекст). Она зависит от цели игры, характеристики имитации, контингента обучаемых и условий обучения.



Структура деловой игры (вариант 1)

Объектом имитации в ДИ «Игра» является процесс конструирования и методического описания деловой игры, характеризующийся отсутствием нормативных предписаний, высокой степенью творчества и неформальностью многих его составляющих.

Имитационная модель ДИ «Игра» состоит из модели предмета деятельности, то есть структуры игры, и модели процесса деятельности, то есть собственно технологии работы разработчиков игры.

ДИ «Игра» показывает процесс создания новой деловой игры по определенной теме предметной области исследования или изучения. Тема создаваемой деловой игры должна быть либо задана, либо определена всеми игроками на первом этапе игры одним из методов индуцирования интеллектуальной творческой деятельности, например, при помощи проведения «мозговой атаки» и дискуссии.

Выбор объекта создаваемой игры, будь то организационная система или процесс деятельности, основывается на целесообразности использования имитационно-игрового метода его исследования и освоения.

Игровая модель

Цели игры	Сценарий игры
Конспект ролей и функции игроков	Предмет игры
Правила игры	Содержание противоречия или конфликта
Система оценивания	Рольное взаимодействие
	Характер двуплановости
Методическое обеспечение игры	



Структура деловой игры (вариант 2)

Формирование целей ДИ

В каждой ДИ могут быть реализованы разнообразные цели:
 => педагогические,
 => производственные,
 => исследовательские,
 => игровые.

ДИ «Игра» решает следующие задачи:

Дидактические:

- выработка навыков и умений по конструированию и описанию ДИ;
- совершенствование навыков принятия коллективных решений;
- обмен опытом создания ДИ;
- развитие навыков и умений по использованию различных типов коммуникаций;
- закрепление знаний в области конструирования ДИ.

Воспитательные:

- активизация творческого мышления;
- реализация индивидуального человеческого поведения в процессе взаимодействия людей;
- выработка установки на активное практическое использование ДИ;
- преодоление психологического барьера к методам активного обучения.

Исследовательские, производственные:

- познание существенных и несущественных признаков ДИ;
- выявление конструктивных элементов описания ДИ;
- анализ и оценка методик конструирования;
- экспериментальное проведение разработанной ДИ.

Игровые:

- разработка проектов ДИ;
- демонстрация приемов создания игровой атмосферы;
- варианты ДИ.

ДИ «Игра» классифицируется по следующим признакам:

- по целенаправленности - учебная, исследовательская;
- по форме взаимодействия участников - игра с взаимодействием;
- по способу обработки и передачи информации - ручная (без применения ЭВМ);
- по динамике моделируемых процессов - саморазвивающаяся, с регламентированным временем;
- по скорости игрового времени - с произвольным масштабом времени;
- по типу коммуникации - с использованием устной, письменной и визуальной коммуникации;
- по конечному продукту игры — с материализованным конечным продуктом.

В ДИ «Игра» класс создаваемой ДИ определяется всеми участниками игры в результате обсуждения предложений и на основе замысла заказчика по создаваемой игре.

Сценарий любой деловой игры включает следующие элементы: предмет игры, содержание конфликта или противоречия, способа генерирования событий в игре, общей последовательности и графической модели взаимодействия игроков, характера двуплановости в игре.

Сценарий ДИ «Игра» может быть представлен в следующем виде:

Предмет игры - конструирование и описание деловой игры.

Объект имитации - характеризуется конфликтами между:

- ? знанием и незнанием в области конструирования ДИ;
- ? потребностями и возможностями преподавателей;
- ? теорией и практикой ДИ;
- ? традицией и нововведением;
- ? желанием и нежеланием разрабатывать деловые игры;
- ? энтузиазмом и предубеждением.

Примечание. Данные конфликты реализуются в ролевой структуре, в правилах и в системе оценивания.

Общая последовательность игры:

1-й этап - введение в игру:

- определение содержания разрабатываемой игры;
- анализ полученной информации и формирование игровых групп;
- распределение ролей.

2-й этап - конструирование и создание форматов описания ДИ:

- ролевое общение в группах по разработке и форматному описанию деловой игры.

3-й этап — оценка проектов ДИ:

- обсуждение представленных проектов ДИ (выступление пропагандистов и дискуссия).

4-й этап - экспериментальное проигрывание разработанных ДИ:

- оценка проектов ДИ и деятельности игроков;
- разбор игры.

Способ генерирования событий: смешанный — детерминированный и спонтанный. Двуплановость игры:

- а) план - условный: разработка ДИ в игровой ситуации;
- б) план - реальный: выработка и развитие навыков по конструированию и описанию ДИ.

Комплект ролей и функции игроков:

В ДИ «Игра» разыгрывается следующий комплект ролей:

- заказчик разрабатываемой ДИ,
- дизайнер-теоретик,

- дизайнер-практик,
- дизайнер-дилетант,
- дизайнер-скептик,
- аксеолог,
- пропагандист.

■
i

Роль пропагандиста может брать на себя один из представителей группы дизайнеров.

Руководители игры выполняют роли режиссеров ДИ «Игра» и научных консультантов.

Для проведения ДИ «Игра» формируется несколько команд по семь человек, деятельность которых носит состязательный характер. Задача каждой команды - разработать и описать деловую игру по заданию заказчика и представить ее на обсуждение всех участников ДИ «Игра».

Обсуждение и выбор наилучшего варианта деловой игры проводятся на заседании научно-технического совета.

ПОРТРЕТ ЗАКАЗЧИКА

З а к а з ч и к - это игрок серьезный, представительный, ответственный, с развитым чувством юмора. Его главная характеристика - умение быстро устанавливать контакты с игроками, режиссерами и поддерживать их.

В обязанности заказчика входит:

- конкретизировать свою роль: кто он, какую организацию представляет, какие цели преследует;
- конкретизировать заказ на разработку ДИ (на бланке заказа);
- осуществлять посредничество между режиссерами и группами;
- корректировать внутригрупповые решения в соответствии с казом;
- принимать решения по преодолению внешних «катастроф» (держателями банка «катастроф» являются режиссеры);
- оценивать качество разработанного проекта ДИ.

Заказчик имеет право корректировать требования заказчика в процессе конструирования ДИ.

Его девиз: НЕ ДЕРЖИ КАМЕНЬ ЗА ПАЗУХОЙ.

ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-ТЕОРЕТИКА

Д и з а й н е р-т е о р е т и к - это игрок, который анализирует отечественную и зарубежную литературу в области ДИ и всех форм и методов активного обучения. Является постоянным участником школ, семинаров, конференций по методам активного обучения (МАО). Обладает большими способностями в теоретизировании. От него зависит научный уровень разра-

батываемой ДИ, аргументированность выступлений в дискуссиях.

В обязанности дизайнера-теоретика входит:

- определение стратегии конструирования и описания ДИ;
- объяснение терминов, понятий и иностранных слов;
- помощь в подготовке доклада пропагандисту;
- отвлечение дизайнеров от выполнения поставленной задачи путем излишнего теоретизирования.

Дизайнер-теоретик имеет право:

- обращаться за консультациями и разъяснениями к «теоретику» другой группы в обмен на свою информацию или приобретать необходимую информацию, теряя при этом некоторое количество баллов;
- налагать «veto» на решения конкретных вопросов, навязывая группе свою точку зрения.

Его девиз: РИСК - ДЕЛО БЛАГОРОДНОЕ, НО ОПАСНОЕ.

ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-ПРАКТИКА

Д и з а й н е р-п р а к т и к - это игрок, имеющий определенный опыт по конструированию, описанию и использованию ДИ. От «практика» зависит реальность разрабатываемой игры, возможность ее внедрения.

В обязанности дизайнера-практика входит:

- определение тактики действий и решений в группе;
- сопоставление с имеющимися аналогами;
- помощь в подготовке доклада пропагандисту;
- противодействие дизайнеру-теоретику.

Дизайнер-практик имеет право:

- обращаться за информацией к «практику» другой группы в обмен на свою информацию или приобретать необходимую информацию, теряя при этом некоторое количество баллов;
- налагать «veto» на решения конкретных вопросов, навязывая группе свою точку зрения.

Его девиз: НЕ БОЙСЯ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, БАЛЛ ПОТЕРЯЕШЬ, ЗАТО «ЗАРАБОТАЕШЬ» ИНФОРМАЦИЮ.

ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-ДИЛЕТАНТА

Д и з а й н е р-д и л е т а н т - это игрок, который вроде бы все знает, все умеет, все может, везде бывает, все читает. Он и теоретик и практик. Он может принести группе как пользу, так и вред. Отсутствие фундаментальных знаний позволяет ему задавать «глупые» вопросы или генерировать нестандартные идеи.

В обязанности дизайнера-дилетанта входит:

- эмоциональное воздействие на игроков;
 - нарушение традиционности профессионального мышления.
- Дизайнер-дилетант не имеет права обращаться к кому-либо за советом, консультацией. *Его девиз:* НЕ НАВРЕДИ.

ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-СКЕПТИКА

Дизайнер-скептик - это игрок, обладающий достаточно большими знаниями и опытом, но консервативный по природе. Подвергает все новое сомнению и даже осмеянию. Он не верит в эффективность методов активного обучения, ссылаясь на большие затраты времени и средств. Розовое он видит в сером цвете, серое — в черном.

В обязанности дизайнера-скептика входит:

- критиковать все нововведения;
- оспаривать выбранную группой стратегию и тактику конструирования игры;
- вынуждать членов группы к тщательной аргументации своих точек зрения и решений.

Дизайнер-скептик имеет право:

- выразить недоверие заказчику в письменной форме, которая передается аксеологу и устно сообщается заказчику;
 - громко хлопнуть дверью и уйти (когда лопнет терпение).
- Его девиз:* ВОВРЕМЯ ВЕРНИСЬ.

ПОРТРЕТ АКСЕОЛОГА

Аксеолог - это игрок, умеющий быть в гуще событий, оставаясь в то же время в тени. Он должен все видеть, слышать, оценивать и фиксировать.

В обязанности аксеолога входит:

- оценка поведения игроков и группы в целом (бланк экспресс-оценки);
- сравнение и оценка представленных проектов ДИ совместно с заказчиками и режиссерами;
- невмешательство в поведение и решения группы;
- подготовка устного выступления по оценке деятельности игроков и разработанных проектов;
- объективность.

Его девиз: СУДИ СТРОГО, НО НЕ ОБИЖАЙ.

ПОРТРЕТ ПРОПАГАНДИСТА

Пропагандист - это игрок в квадрате, так как эту роль берет на себя один из представителей группы дизайнеров. Пропагандист

должен обладать способностью быстро анализировать и обобщать информацию, представлять ее в устной форме, убеждая присутствующих в преимуществах разработанного проекта. В обязанности пропагандиста входит:

- достойное представление разработанного группой проекта;
- психологически точное, педагогически верное, эмоционально оправданное, артистически осуществленное воздействие на аудиторию;
- защита точки зрения группы;
- ответы на вопросы.

Пропагандист имеет право:

- выбрать оригинальную форму преподнесения информации (но традиционная форма не карается);
- обратиться за помощью к группе, если не знает ответа на вопрос.

Его девиз: АУДИТОРИЯ - ЭТО НЕ СОСУД, КОТОРЫЙ НАДО НАПОЛНИТЬ, А ФАКЕЛ, КОТОРЫЙ НАДО ЗАЖЕЧЬ.

ИНСТРУКЦИЯ РЕЖИССЕРАМ ИГРЫ

Режиссерам ДИ «Игра» должны быть люди, имеющие опыт конструирования, описания и проведения деловых игр, знающие теорию методов активного обучения, владеющие методом проведения ДИ. В противном случае идея игры может быть дискредитирована.

Обязанности режиссеров:

- представить исходную информацию о ДИ;
- руководить определением содержания и выбора темы будущей ДИ, оказывать методическую помощь;
- помогать в формировании игровых групп и распределении ролей; оценивать деятельность игроков по определенным критериям;
- творчески корректировать ход игры в соответствии с конкретной ситуацией и контингентом участников;
- участвовать в экспериментальной апробации разработанной ДИ;
- проводить разбор и подводить итоги игры.

Режиссер имеет право:

- взаимодействовать с участниками игры;
- принимать решения по изменению регламента и процедуры игры;
- вводить в игру пакет «катастроф»;
- в целях достижения дидактического эффекта останавливать игру, разъяснять и корректировать действия и результаты работы игроков.

ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1. Разрабатываемые проекты игр должны соответствовать требованиям заказчика игры.

2. При конструировании игры следует учитывать педагогические требования к организации учебного процесса (связь теории с практикой, использование передового опыта, тематическая и методическая взаимосвязь игры с другими формами и методами обучения, наглядность, контингент обучаемых, их отраслевая принадлежность, продолжительность обучения и др.).

3. Оценки проектов ДИ осуществляются на основе сравнения с форматом описания ДИ, подготовленным разработчиками ДИ «Игра».

4. В процессе игры оцениваются внутри- и межгрупповое поведение и стиль взаимодействия игроков.

5. Стимулируется введение игроками новшеств в процедуру конструирования и структуру описания ДИ.

6. Строгое соблюдение регламента выступлений, дискуссий, внутригрупповой и межгрупповой деятельности.

7. При разработке ДИ следует руководствоваться следующими принципами: проблемности, двуплановости, диалогического взаимодействия участников игры, совместной деятельности, имитации условий и динамики производства и моделирования деятельности людей.

8. Взаимодействие групп с режиссерами игры осуществляют за казачики.

9. В ДИ «Игра» вводится пакет ситуаций, имитирующих возмущающее воздействие внешней среды. Использование их в ходе игры регулируется режиссерами.

Система оценивания деятельности игроков (для режиссеров) в ДИ «Игра»

№ п/п	Показатели	Поощрения	Штрафы
1.	Разыгрывание полного комплекта ролей (представляется в конце игры)	+ 5	-10
2.	Корректность поведения (индивидуально)	+ 10	-15
3.	Оригинальные формы представления информации	+ 10	-0
4.	Интересные мысли, примеры, предложения	0-50	-10
5.	Качество визуальной информации, использованной при описании ЛИ	0-10	
6.	Динамичность работы группы	+ 5	-5
7.	Организованность работы группы	+ 7	-10
8.	Продажа первого выступления	+ 30	
9.	Выступление от группы в дискуссии	+ 3	
10.	Выступление от группы в дискуссии	+ 5	5
11.	Ответы на вопросы	+ 20	-10
11.	Использование информации из предыдущего доклада	1	- 5

п/п	Показатели	Поощрения	Штрафы
12.	Покупка информации	+ 10	
13.	Сдача проекта в срок: с опережением, с опозданием	0 + 5	-5 -5
14.	Полезность командировки		- i
15.	Продление времени на 1 мин.		

Экспресс-оценка деятельности группы (для аксеолога) В ДИ «Игра»

№ п/п	Показатели деятельности	Система баллов	Факт
1.	Режим работы	спокойный - 0 средний - 20 жесткий - 40	
2.	Креативность группы (нововведения в технологию структуры документов, оформление и т.д.)	отсутствие - 50 нововведение - 100	
3.	Активность работы группы	неучастие игрока - 50	
4.	Получение информации у другой группы (для дизайнеров-теоретика и практика)	1 обращение - 10	
5.	Характер деятельности дизайнеров-дилетантов	вред - 15 польза - 30	
6.	Обоснованность ноты недоверия к заказчику у дизайнера-скептика	да -5 нет - 10	
7.	Обоснованность ухода дизайнера-скептика	да -5 нет -5	
8.	Возвращение скептика	5	
9.	Приобретение полезной информации во время командировки одного из членов группы	0-30	
10.	Стиль общения в группе: — дружелюбный - напряженный - враждебный - диктаторский - демократический	+ 10 0 -30 - 15 + 20	
	Итого:		

Методическое обеспечение ДИ «Игра» представляет собой совокупность всех материалов, представленных в описании. В дополнение к этому прилагается бланк заказа на разработку ДИ и карточки с перечнем «катастроф».

БЛАНК-ЗАКАЗ НА РАЗРАБОТКУ ДИ

1. Основание для выполнения работы: приказ вышестоящей организации, личное желание, вынужденность обстановки и просьба режиссеров.
2. Цель и назначение работы: сконструировать и описать деловую игру.
3. Технические требования: максимальная скорость разработки, компактность и четкость описания.
4. Этапы работы: дается описание этапов.
5. Материально-техническое обеспечение: бумага, перфокарты, нужная атмосфера вокруг игры (мебель, доски, стол с напитками и т.п.).
6. Приемка работы: работа считается выполненной, если она документально оформлена, единогласно принята всей группой, защищена в дискуссиях и удовлетворяет требования заказчика.
7. Результат ДИ.

ПЕРЕЧЕНЬ «КАТАСТРОФ» (ДЛЯ РЕЖИССЕРОВ)

Заказчик срочно вызывает к режиссерам для отчета о состоянии дел в группе

f По решению вышестоящей организации дизайнер-практик направляется в командировку по заимствованию опыта

конструирования ДИ:

время пребывания в командировке - 5 минут; отчет о командировке перед режиссером — 2 минуты. J

Право «veto» принадлежит дизайнеру-теоретику и дизайнеру-практику

АДАПТИРУЕМОСТЬ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Характер объекта моделирования в ДИ «Игра» позволяет адаптировать ее для обучения преподавателей (разработчиков игр) всей системы образовательных учреждений, повышения квалификации и переподготовки кадров. При этом будет варьироваться лишь тематическое содержание разрабатываемых проектов игр.

ДИ «АТТЕСТАЦИЯ» Автор-разработчик А.П. Хачатурян (Панфилова)

В аттестационной деловой игре «Аттестация» имитируется процесс оценки умений, качеств, результатов управленческой деятельности руководителей при проведении их аттестации.

В процессе игры ее участники закрепляют теоретические знания в области управления персоналом, приобретают практические умения и навыки формирования требований к работнику управленческого труда исходя из оценки его качеств, профессиональных умений и конкретных условий работы.

Игра знакомит с основными этапами процесса проведения аттестации управленческих кадров, а также с разнообразными методами оценивания аттестуемых, такими, как:

- «метод независимых характеристик»;
- сравнение с эталоном (в данном случае - с моделью руководителя); классификация по порядку (вычленение положительных и отрицательных сторон в структуре качеств личности, конкретных умений и т.п.);
- тестирование как метод самооценки личности;
- метод анализа микроситуаций (задач профессионального, управленческого, социально-психологического содержания, казусов из практики);
- метод ситуационно-ролевой игры для выявления направленности личности, структуры ее свойств и качеств, индивидуального стиля;
- метод экспертных оценок.

Деловая игра «Аттестация», являясь по типу игрой аттестационной, может быть использована для учебных целей в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, для решения практических задач аттестации руководителей и специалистов, а также для обучения экспертов, членов аттестационных комиссий, осуществляющих практическую работу по оценке и аттестации руководителей и специалистов.

Игра является эффективной технологией для проведения экзаменов и зачетов практически по любым курсам гуманитарного, юридического, экономического, предпринимательского и других учебных циклов.

Преимуществом данной игры является то, что она достаточно мобильна, легко адаптируется и модифицируется для разных отраслей народного хозяйства, для руководителей и специалистов любого профиля. Для этого достаточно лишь разработать соответствующую модель и ситуации в рамках конкретной профессиональной деятельности.

МОДЕЛЬ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «АТТЕСТАЦИЯ»

Игра основана на сочетании неформального общения участников, в ходе которого используется их производственный и жизненный опыт, с моделированием и формализацией процесса оценки умений, качеств и результатов деятельности руководителей.

Модель имитирует реальный процесс аттестации руководителей и специалистов.

Деловая игра преследует следующие учебные цели:

- обучение участников методике проведения аттестации;
- ознакомление с методами разработки профессионально-квалификационных моделей и (или) личностных спецификаций для руководителей (специалистов) и оценки их качеств, способностей, умений и результатов деятельности;
- закрепление у участников игры умений и навыков использования разнообразных методов оценивания руководителей: деловой беседы, анализа документов, балльных, коэффициентных и пр., а также применения для оценки аттестуемых игровых методов: анализа ситуаций, ситуационно-ролевых игр, игрового проектирования;
- развитие навыков составления деловых бумаг, необходимых для проведения аттестации, а именно: характеристики на аттестуемого, бланков оценивания, аттестационных листов, заключения аттестационной комиссии, памятки аттестующему и др.;
- формирование и закрепление у участников игры профессиональных навыков принятия решений по итогам аттестации;
- развитие творческого мышления, умения отказаться от стереотипов и однозначных методов оценивания руководителей и специалистов, умения эффективно взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми.

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Разный уровень информирования о модели (актуальном образе) руководителя или специалиста, проходящих аттестацию, о наиболее значимых для осуществления управленческой деятельности умениях, качествах и способностях, критериях оценки результатов деятельности, неодинаковый творческий потенциал участников игрового моделирования - факторы, порождающие конфликт мнений и конфликтную ситуацию в игре.

Неопределенность информации об объекте оценивания (аттестуемых) порождает и другой фактор, характеризующий конфликтную ситуацию - **многоальтернативность решений** в каждой игровой группе и в заключительной совместной дискуссии.

Многоальтернативность решения заключается в том, что у каждой группы экспертов имеется выбор при оформлении заключения:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, совершенствования умений, развития (или внесении корректив) тех или иных качеств, способностей и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

- ? рекомендовать соответствующей инстанции рассмотреть вопрос о целесообразности дальнейшего использования аттестуемого руководителя или специалиста на занимаемой должности;
- ? рекомендовать кандидатуру аттестуемого в резерв на выдвижение;
- ? рекомендовать аттестуемому руководителю повысить квалификацию, например в области управленческой или коммуникативной подготовки;
- ? другие решения и рекомендации.

Многоальтернативность решения может зависеть также от субъективных позиций и уровня компетентности каждого эксперта, от умения аттестуемых адекватно реагировать на предлагаемую ситуацию, от их активности в ходе игры и взаимодействия с игровыми партнерами.

Игровые группы принимают решения по итогам аттестации и отрабатывают рекомендации аттестуемым в условиях **соревнования групп друг с другом**. Их деятельность на всех этапах деловой игры - разработка моделей (актуального образа) с точки зрения их содержания и количества затраченного времени; ранжирование умений, качеств, критериев оценки результатов исходя из значимости каждого из них и логической последовательности. Постановка задач, проблем, ситуаций, ролевого общения с аттестуемыми, с другими игровыми группами оценивается в баллах, поощряется и штрафуются компетентными судьями, анализируется организаторами игры.

СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

Игровой комплекс включает:

- организаторов игры и игровые группы;
- «аттестуемых»;
- «экспертов»;
- «отдел кадров»;
- «компетентных судей».

ОРГАНИЗАЦИЯ ИГРЫ «АТТЕСТАЦИЯ»

Организатором игры выступают преподаватель и ассистент. Они управляют общим ходом игры, распределяют роли и задания участникам, проводят инструктаж, осуществляют взаимодействие со всеми группами в соответствии с установленными правилами игры. В конце игры организаторы подводят ее итоги, всесторонне анализируют действия, ошибки, упущения и достижения участников игры - каждого в отдельности и по группам.

ИГРОВЫЕ ГРУППЫ

Группа аттестуемых - объект оценивания. Количественный состав - от 2 до 5 человек. Это могут быть руководители или специалисты одного уровня (ранга), например все руководители кон-

кретных служб в одной организации или топ-менеджеры и специалисты из разных организаций.

Более сложной для экспертов становится игра, когда аттестуемые - специалисты разного профиля, например главный конструктор, директор по торговле, маркетолог, имиджмейкер и т.п.

Примечание. Выбор объекта оценивания, то есть аттестуемых, зависит от состава обучаемых, целей и задач деловой игры.

Группа аттестуемых или каждый индивидуально пишет **профессиональное, а для руководителей и аналитическое, резюме**, в которые включает основные биографические и профессиональные данные, личные цели, сведения об образовании, стаже и опыте управленческой работы, способностях и умениях, личностных и деловых характеристиках, интересах и другую необходимую информацию, заполняя тесты методом самооценки.

Группа экспертов № 1 - оценивание умений аттестуемых.

Количественный состав: 3-7 человек. Назначенный организатором игры или самой командой лидер координирует всю деятельность игровой группы по созданию модели умений (не менее 10), ранжированию их по значимости, выработке вопросов-ситуаций, казусов, задач, организации ролевого общения с аттестуемыми.

Лидер регулирует внутригрупповое общение, представляет информацию от своей группы, организует защиту решений в ходе коллективной дискуссии.

Примечание. Внутри группы экспертов могут быть представлены разнообразные роли членов аттестационной комиссии: вышестоящий руководитель, коллега из одного подразделения, подчиненный аттестуемого, представители общественных организаций, сторонние наблюдатели и т.п.

Группа экспертов № 2 — оценивание качеств аттестуемых.

Количественный состав: 3—7 человек. Назначенный организатором (или выбранный группой) лидер координирует всю деятельность игровой группы: отработку модели деловых и личностных качеств руководителя или специалиста (не менее 10), ранжирование их по значимости, выработку вопросов-ситуаций, постановку задач, проблем для аттестуемых, организацию ролевого общения с аттестуемыми и межличностного внутри игровой группы.

Лидер представляет информацию от своей группы, организует защиту принятых группой решений в коллективной дискуссии.

Группа экспертов № 3 - оценивание результатов деятельности аттестуемых.

Количественный состав группы: 3-7 человек. Назначенный руководителем (или выбранный командой) лидер организует всю деятельность своей игровой группы: отработывает критерии анализа результатов деятельности каждого аттестуемого (не менее 5),

ранжирует их по значимости, продумывает ситуации - вопросы, кейсы, проблемные задачи для выявления с их помощью дополнительных данных по результатам деятельности руководителя (или специалиста) и управляемого им объекта.

Лидер регулирует и организует внутригрупповое общение, представляет информацию от своей группы, организует защиту решений во время принятия коллективного решения всеми экспертами.

Примечание. Внутри каждой группы экспертов могут быть представлены различные роли (см. примечания к группе экспертов № 1); кроме того, в случае слабой или недостаточной компетентности по проблемам аттестации, участников (в числе играющих - учащиеся, студенты или молодые специалисты, только что назначенные на должность), входящих в группы экспертов, они могут запросить вспомогательный материал (набор управленческих умений, перечень характеристик личности руководителя или специалиста, Положение или Устав организации, должностные инструкции, квалификационные требования и другие необходимые документы). Запрос дополнительной информации осуществляется в группе «отдел кадров».

Группа «отдел кадров»

Количественный состав группы - 3-6 человек. Группа составляет характеристики на аттестуемых, используя их резюме, отработывая материалы индивидуального тестирования, а также анализирует информацию, полученную в ходе ролевого общения экспертов и аттестуемых. На основе собранной и изученной информации группа заполняет необходимые для принятия решений бланки: аттестационный лист, характеристику на каждого аттестуемого, заключение аттестационной комиссии.

Группа *располагает всеми необходимыми методическими и информационными материалами в помощь экспертам* (см. примечание выше), но выдает этот материал лидерам групп экспертов только по их запросам и за соответствующее количество штрафных баллов.

Примечание. В случае если время на игру ограничено и позволяет пространственная среда, то группам экспертов можно работать одновременно с разными аттестуемыми, и тогда группа «отдел кадров» отправляет своего представителя в каждую команду для сбора необходимой информации с целью принятия решения об аттестации.

Группа «компетентные судьи»

Количественный состав 3-5 человек. Назначенный руководителем игры (или выбранный командой) лидер организует и координирует всю деятельность компетентных судей, вместе с группой выбирает технологии оценивания групп экспертов, разрабатывает систему штрафов и поощрений.

Лидер группы — главный «судья» - должен ознакомить играющих до начала ролевого общения с аттестуемыми с принятой сис-

темой оценивания, поощрения, наказания, рассказать играющим о возможном максимальном количестве баллов за исполнение всех ролей.

Лидер или представитель этой группы выступает с результатами оценивания после каждого фрагмента второго этапа деловой игры и при подведении ее общих итогов.

П р и м е ч а н и е . В группу «компетентные судьи» желательно ввести специалистов-практиков, преподавателей или тех обучаемых, которые наиболее компетентны в вопросах требований к управленческим кадрам, функциональному содержанию их деятельности и методам оценивания.

СТРУКТУРА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1-й этап - Подготовительный:

- 1.1. Разъяснение обучаемым целей и задач деловой игры «Аттестация», представление руководства игры, знакомство участников со структурой игрового комплекса: 10-15 мин.
- 1-2. Составление играющих групп. Распределение ролей. Самооценка компетентности экспертов, выявление коэффициента аргументации экспертов. Распределение экспертов по группам. Назначение (или выбор) в каждой группе лидеров. Распределение бланков и необходимых для игры материалов: 10-15 мин.
- 1.3. Инструктаж всех играющих групп, осуществляемый руководителем игры и ассистентом: 10 мин.
- 1.4. Отработка банка данных, необходимых для ролевого общения: 20-30 мин.

ПРОЦЕДУРЫ ЗАНЯТОСТИ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ

В группе аттестуемых — написание резюме, представление их в «отдел кадров»; заполнение тестов методом самооценки (тесты см. в приложении к игре).

В группе экспертов № 1 - разработка актуального образа или модели умений (не менее 10) руководителя (или специалиста), ранжирование их по значимости, выработка вопросов-ситуаций, проблемных задач, кейсов для аттестуемых.

В группе экспертов №2- разработка модели качеств (не менее 10), ранжирование их по значимости, выработка вопросов-ситуаций, проблемных задач для всех аттестуемых.

В группе экспертов № 3 - отработка критериев оценки результатов деятельности руководителя или специалиста (не менее 5), ранжирование их по значимости; выработка вопросов-ситуаций, проблемных задач для всех аттестуемых.

В группе «отдел кадров» - составление характеристик на аттестуемых с учетом их резюме; подготовка необходимых для аттестации бланков: аттестационных листов, состава аттестационных комиссий, заключений аттестационной комиссии по каждому аттестуемому (сколько аттестуемых - столько бланков).

В группе «компетентных судей» - отработка механизма и технологии оценивания экспертов в каждом из фрагментов игры, отработка системы штрафов и поощрений.

Время на подготовительный этап: 1-1,5 часа.

2-й этап - Ролевое общение участников ДИ «Аттестация»:

- 2.1. Самопрезентация аттестуемых (со стороны их самих) и представление аттестуемых «отделом кадров»: не более 3-5 мин. на каждого.
 - 2.2. Вопросы-кейсы или микротесты, задаваемые лидерами каждой группы экспертов всем аттестуемым одновременно или по очереди. Ответы аттестуемых.
 - 2.3. Разыгрывание ситуаций, предлагаемых экспертами, в ролях. Задание для каждого испытуемого, где он действует или принимает решение от имени руководителя или специалиста.
 - 2.4. Вопросы-ситуации, задаваемые лидерами каждой из групп экспертов каждому аттестуемому. Ответы аттестуемых.
 - 2.5. Деловая беседа: группа экспертов № 1 с аттестуемыми (10 мин.).
 - 2.6. Задачи-проблемы, задаваемые лидерами каждой из групп экспертов каждому аттестуемому. Ответы аттестуемых.
 - 2.7. Разыгрывание ситуаций в ролях. Задание для каждого аттестуемого.
 - 2.8. Группы экспертов проводят интервьюирование с каждым аттестуемым и оценивают их.
 - 2.9. Заполнение аттестационных листков на аттестуемых во всех экспертных группах.
 - 2.10. Оценивание ролевого общения группой компетентных судей. Время на второй этап: 1-2 часа.
- П р и м е ч а н и е .** Набор и количество заданий могут варьироваться в зависимости от целей игры и времени ее проведения.
- ##### 3-й этап - Коллективная дискуссия. Подведение итогов
- 3.1. Коллективная дискуссия, в которой участвуют все группы экспертов и «отдел кадров».
 - 3.2. Лидер от группы «компетентные судьи» анализирует деятельность всех групп экспертов. Подводит итоги в баллах по штрафам и поощрениям участников игровых команд.
 - 3.3. В группе «отдел кадров» оформляется заключение аттестационных комиссий по всем аттестуемым на основании решений, принятых вместе с экспертами.

- 3.4. Зачитываются решения по итогам аттестации.
- 3.5. Осуществляется разбор деловой игры «Аттестация». С анализом и оценкой работы всех играющих групп выступают организаторы игры.

Время проведения третьего этапа: 1-2 часа.

Общее количество времени **на всю игру: 2,5-4 часа.**

П р и м е ч а н и е . Регламент игры устанавливается ее организатором в зависимости от количества аттестуемых и временных условий, в которых игра осуществляется. При минимальном времени можно некоторые фрагменты подготовить к игре заранее, как домашние заготовки, например весь первый этап. Кроме того, подведение итогов можно перенести на следующее занятие, однако эффективность результатов игры при этом снижается.

ПРАВИЛА ИГРЫ

- По условиям игры эксперты имеют стаж совместной работы с аттестуемыми не менее одного года.
- Вопросы аттестуемым задаются только в жанре ситуаций, проблем, казусов, которые готовятся на первом этапе.
- Группы экспертов отрабатывают модели умений, качеств, критерии оценки деятельности исходя из уровня компетенции.
- Запрос дополнительной информации в «отделе кадров» для разработки моделей возможен только за штрафные баллы.
- Аттестуемые имеют право отказаться отвечать на вопросы экспертов, если они сформулированы неконкретно, не в заданном жанре, поставлены некорректно.
- Эксперты имеют право остановить аттестуемого во время ответов, если в этом есть необходимость.
- Во время представления публичной информации прекращаются все разговоры в командах.
- Все участники делового взаимодействия демонстрируют высокую культуру общения и взаимоуважение. Демонстрация норм деловой этики поощряется баллами.
- Участники деловой игры «Аттестация» соблюдают объявленный регламент. Нарушение регламента штрафуются.

П р и м е ч а н и е . Любое нарушение правил отдельными участниками или играющими группами штрафуются по предусмотренной в игре системе штрафов и поощрений, о чем группа «компетентных судей» должна заранее предупредить играющих.

ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКАМ ИГРЫ

Инструкция преподавателю-организатору игрового занятия: 1.

Дайте вводную информацию по теме: «Оценка и аттестация руководителей и специалистов».

2. Ознакомьте обучаемых (или персонал организации, участвующий в игре) с принципами, правилами, целями и регламентом проведения ДИ., Разъясните обучаемым структуру, этапы игры. Поставьте и проанализируйте вместе со всеми участниками игры проблемную ситуацию в организации, вызвавшую необходимость проведения аттестации.

3. Сформируйте играющие группы, распределите роли, назначьте лидеров, определите уровень компетентности потенциальных экспертов. Выдайте пакет заданий и бланков всем играющим командам, дайте разъяснения и ответьте на возникшие вопросы, проведите инструктаж и (или) консультирование.

4. Оказывайте методическую помощь группам экспертов при разработке умений, качеств и критериев оценки результатов деятельности руководителей и специалистов, но не работайте вместо них. Постоянно инспектируйте работу всех игровых команд на адекватность их деятельности заданным целям и ожидаемым результатам. Помогайте лидерам провести ситуационно-ролевое диагностирование, деловые беседы, интервьюирование аттестуемых. Управляйте коллективной дискуссией.

5. Оказывайте необходимую помощь играющим в выработке окончательных вариантов принимаемых решений и при заполнении документов по итогам аттестации. Организуйте и проведите анализ деловой игры «Аттестация».

Инструкция экспертам:

1. Вам необходимо оценить свою компетентность как эксперта, которому предлагают участвовать в оценке умений, качеств, результатов деятельности руководителя или специалиста.

Перед вами находится бланк № 1, заполняя который, вы ставите оценку себе по десятибалльной шкале. Если проблема (например, практических умений руководителя) входит в сферу ваших знаний и интересов, вы ставите крестик на уровне этого вопроса в 10-м столбце, в остальных случаях в зависимости от степени своей осведомленности в данном вопросе ставите крестик во 2-8-м столбцах. В предпоследнем столбце записывайте поставленные оценки в баллах.

Внизу находите сумму баллов и определяете общий коэффициент компетентности по формуле:

$$К.К. = X/X \text{ макс, где } X - \text{ сумма баллов, } X \text{ макс.} = 30$$

Критерии оценки результатов деятельности аттестуемого

№ п/п	Набор критериев оценки	Ранг 1-10	Баллы оценивания 5,3,0	Сумма баллов
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

И т о г о в а я с у м м а б а л л о в а т т е с т у е м о г о :

П р и м е ч а н и е . На каждого аттестуемого заполняются все три бланка. Если аттестуемых несколько, то на бланке указываются фамилия и должность аттестуемого. Кроме того, количество бланков (2 или 5) зависит от количества экспертов в каждой играющей группе. Можно сделать комплексный бланк, в котором будут представлены параметры оценивания для всех аттестуемых и общий бланк для всей группы экспертов.

3. Задача экспертов состоит в том, чтобы объективно оценить каждого испытуемого и принять решение о его соответствии занимаемой должности и деятельности. С этой целью эксперты должны ставить аттестуемых в имитирующие их реальную деятельность ситуации, при решении и анализе которых аттестуемые будут вынуждены раскрыть свой потенциал, проявить профессиональные умения.

Ситуации могут быть в виде задач, проблем, казусов, кейсов. Прямые вопросы типа «Обладает ли аттестуемый умением планировать и распределять работу между подчиненными?» допустимы лишь во время деловой беседы. Набор ситуаций, подготовленных группами экспертов, должен позволить им оценить не менее пяти параметров, заложенных в модель. Каждый **эксперт индивидуально заполняет бланк на аттестуемого**, осуществляя оценку по следующей шкале:

5 баллов - полностью соответствует предъявляемым требованиям;

3 балла - лишь в определенной степени соответствует предъявляемым требованиям;

0 баллов - не соответствует предъявляемым требованиям.

Команды аттестующих оценивают аттестуемых также по итогам ситуационно-ролевых игр, беседы, интервью, которые проводятся совместно с организатором игры, осуществляя при этом активный обмен опытом управленческой деятельности.

По окончании ролевого общения каждая команда экспертов составляет сводный бланк на всех аттестуемых, в котором фикси-

руются данные по наиболее значимым элементам модели, а также суммы полученных баллов.

В итоге подводится общая оценка каждого аттестуемого.

Заключение группы экспертов

Ранг	Наименование элементов модели	Аттестуемый № 1		Аттестуемый № 2		Аттестуемый № 3	
		оценка	баллы	оценка	баллы	оценка	баллы
109							
8							
7							
6							
5							
Сумма баллов:							

4. Участие в коллективной дискуссии с другими группами экспертов и с группой «отдел кадров» по выработке окончательного заключения аттестационной комиссии и составление рекомендаций по каждому аттестуемому. Оформление необходимых для подведения итогов аттестации документов.

П р и м е ч а н и е . Вопрос о том, какие характеристики оценивать у аттестуемых (качества, способности, знания, умения, результаты деятельности и пр.), решается самим организатором, в зависимости от целей аттестационной игры и уровня компетенции участников игры. В игре могут быть использованы как один из перечисленных элементов, так и несколько. Руководителю занятия следует помнить, что большее количество элементов потребует большего времени на деловую игру.

Инструкции игрокам, аттестуемым в игре

Вы (по решению организаторов игры) получили должность в конкретной организации. Напишите профессиональное и (или) биографическое резюме с учетом предложенной должности. Вживитесь в предлагаемую роль, вспомните ситуации из профессиональной жизни, которые используете в интервью или на собеседовании. Исходя из представлений, сложившихся у вас о должности, которую вы занимаете по условиям игры, попытайтесь найти конструктивные, правомерные решения во всех ситуациях, предлагаемых вам экспертами. Помните: чтобы успешно пройти аттестацию, вы должны набрать как можно больше баллов.

До начала ролевого общения вам будут предложены разнообразные тесты, заполните их, не преувеличивая и не принижая своих достоинств и недостатков. Адекватность самооценки позволит

получить более объективные результаты. Заполненные тесты сдайте в группу «отдел кадров».

Играя роль аттестуемого, используйте свой производственный, управленческий и жизненный опыт. Это поможет вам объективнее оценить сложность решения предлагаемых экспертами задач, проблем, ситуаций и предложить профессионально грамотный вариант их ответов как на устные вопросы, так и на задания в условиях ситуационно-ролевой игры, во время деловой беседы и интервью.

Инструкция игрокам группы «отдел кадров»

Перед вами резюме аттестуемых. На их основании заполните бланки аттестационных листов на каждого аттестуемого. Если необходима дополнительная информация, вам предоставляется право задать соответствующие вопросы в ходе заключительного интервью с аттестуемыми и получить недостающие сведения. Кроме того, необходимо заполнить бланк по составу аттестационной комиссии. В условиях игры целесообразно фиксировать только лидеры от групп экспертов.

Бланк № 6

Аттестационный лист (на
руководящего работника, специалиста)

Фамилия, имя, отчество
Место работы, должность
Год рождения
Образование, год окончания учебного заведения
Специальность по образованию
Где и когда повышал квалификацию, осуществлял переподготовку
Где учится в настоящее время
Трудовой стаж: общий, профессиональный в данной должности
Другие сведения

Бланк № 7

Состав аттестационной комиссии
(на деловой игре)

№п/п	Фамилия, имя, отчество эксперта-лидера	Занимаемая должность	Стаж работы
1. 2. 3. 4. 5.			

Вам необходимо обработать материалы итогов тестирования (ключи тестов в приложении) и включить полученные результаты в характеристики аттестуемых, которые затем дополняются информацией, полученной вами в ходе ролевого общения экспертов с аттестуемыми.

Для обеспечения игры необходимым информационным материалом в вашем распоряжении находятся: модели и личностные спецификации руководителей и специалистов, положения о статусе организации,- в которой есть вакансии, квалификационные требования и должностные инструкции для руководителей и специалистов, примерный перечень вопросов интервью для определения профессиональной и коммуникативной квалификации, набор ситуаций проблемного характера, другие материалы. Однако вы предоставляете эти материалы играющим лишь в тех случаях, когда эксперты не справляются с заданием, запрашивают у вас дополнительную информацию (за каждый акт запроса - штрафные баллы). Перед началом игры вы сообщаете о наличии у вас документов и информации, а также о правилах их использования.

В заключительной межгрупповой дискуссии вы принимаете активное участие по выработке окончательного решения и заполняете документ: заключение аттестационной комиссии.

Бланк № 8

Заключение аттестационной комиссии

Фамилия, имя, отчество

Должность

1. Оценка аттестационной комиссии:

соответствует занимаемой должности;

соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (пе-реаттестация через 6 месяцев);

рекомендована смена деятельности.

2. Рекомендация аттестационной комиссии:

2.1. Поощрение работника

2.2. Изменение размеров должностного оклада

2.3. Включение в резерв на замещение руководящих должностей

2.4. Повышение в должности (при наличии вакансии)

2.5. Направление на обучение, повышение квалификации

2.6. Понижение в должности

2.7. Освобождение от занимаемой должности

2.8. Другое

3. Аттестационная комиссия:

Председатель аттестационной комиссии

Члены аттестационной комиссии

Секретарь аттестационной комиссии

4. Сотрудник:

- согласен с решением аттестационной комиссии;

- не согласен с решением аттестационной комиссии;

- не согласен с пунктами.

Подпись аттестуемого

Дата

П р и м е ч а н и е . Такой бланк заполняется на каждого аттестуемого отдельно.

Инструкция игрокам группы «компетентные судьи»

Бланк №10

Вам необходимо осуществить оценку и учет результатов участия в игре групп экспертов.

С этой целью вы подводите итоги их работы после следующих фрагментов 2-го этапа: фрагмент 2.2.; фрагмент 2.4.; фрагмент 2.6.; фрагмент 2.8. Во время фрагмента 2.10. вы подводите общие итоги по второму этапу.

Кроме того, вы анализируете ролевое общение во время коллективной дискуссии и принятые в ходе ее конечные результаты: само решение, его аргументацию, рекомендации аттестуемым, правильность заполнения бланков.

На 3-м этапе во фрагменте 3.2. подводятся итоги в баллах по штрафам и поощрениям, анализируется деятельность групп экспертов по выявлению умений, качеств, результатов деятельности аттестуемых.

Бланк № 9

А. Оценка вопросов-ситуаций, проблем-задач, казусов

{выберите балл}

№ п/п	Критерии оценки	Группа экспертов 1	Группа экспертов 2	Группа экспертов 3
		Оценка в баллах		
		2—«да»	1 - «средне»	0—«нет»
1.	Соответствует ли содержание вопроса тематике игровой группы	210	210	210
2.	Содержится ли в вопросе ситуационная задача или проблема	210	210	210
3.	Сконструирован ли вопрос в доступной для аттестуемого форме	210	210	210
4.	Конкретен ли и лаконичен поставленный вопрос	210	210	210
5.	Свидетельствует ли вопрос о профессиональной компетентности экспертов	210	210	210
6.	Логичен ли и последователен ли заданный вопрос	210	210	210
7.	Представляет ли заданный вопрос практическую ценность	210	210	210
8.	Корректна ли форма задаваемого вопроса	210	210	210
	Итого по каждой группе:			

Характеристика вопросов

№ п/п	Критерии оценки	Группа экспертов №1	Группа экспертов №2	Группа экспертов №3
1.	Количество заданных вопросов Из них: - прямых - косвенных - вопросов-ситуаций - проблемных вопросов - задач			
2.	Сложность заданных вопросов: - очень сложные - средней сложности - легкие			
3.	Представление, знание опрашиваемого о предмете разговора: - проявляется постоянно - проявляется редко - практически не проявляется			
4.	Конструктивность поставленных вопросов, дополнений к ним, пояснений: - весьма конструктивны - недостаточно конструктивны - неконструктивны			

Примечание. Компетентные судьи подсчитывают общее количество заданных аттестуемому вопросов и затем набавляют по одному баллу за каждый параметр, его характеризующий (отдельно по всем трем группам экспертов). После заполнения бланка подсчитывается общее количество баллов на каждую группу экспертов.

Бланк №11

Б. Оценка деловой беседы, интервью, проводимых экспертами

(выберите балл)

№ п/п	Качество ведения беседы или интервью			
		2	1	0
1.	Начало беседы с аттестуемыми	2	1	0
2.	Использование психологических особенностей собеседника	2	1	0
3.	Форма организации собеседования	2	1	0
4.	Степень получения информации от собеседника	2	1	0
5.	Характеристика задаваемых вопросов: - фильтрующие - свободные (открытые)	2	1	0 0
		2	1	

№ п/п	Качество ведения беседы или интервью	Оценка в баллах		
5.	- причинные (закрытые) - специфические - выявляющие интенсивность мнений	2 2	1	0 0
		2	1	0
6.	Корректность экспертов в процессе общени: с аттестуемыми	2	1	0
7.	Практическая целесообразность беседы	2	1	0
8	Завершение беседы	2	1	0
	Итого баллов			

Для того чтобы характеризовать заложенные в беседу или интервью вопросы, компетентные судьи должны знать, чем различаются перечисленные категории вопросов. Так, например, **вопрос-фильтр** должен показать, осведомлен ли аттестуемый о проблеме вообще и думал ли о ней («Дайте возможно более точную формулировку проблемы, над которой работает ваш коллектив в настоящее время»).

С помощью **открытого вопроса «на отношение»** определяется, как аттестуемые в общем и целом относятся к этой проблеме («Как, по вашему мнению, должна быть решена названная проблема?»). **Закрытые вопросы**, выясняющие мнение по конкретным моментам проблемы («Считаете ли вы необходимым провести диагностику ситуации для того, чтобы было легче решать проблему: *да; не знаю; нет необходимости*»).

Специфические вопросы или вопросы на развитие выявляют причины тех или иных взглядов аттестуемого. Например, исследуя характер и содержание труда руководителя, можно поставить вопрос: «Как вы оцениваете наличие в своем коллективе разнообразных малых групп, объединяющихся по интересам самих подчиненных?».

Такой вопрос может быть как открытым, так и закрытым, если например, предлагаются варианты ответов типа: не обращаю внимания; держу под контролем; вмешиваюсь и выясняю; считаю, что от меня ничего не зависит; считаю себя недостаточно знающим и подготовленным, чтобы вмешиваться; выявляю неформальных лидеров и сотрудничаю с ними, проводя через них свою политику; нет времени заниматься ерундой и не чувствую потребности в этом и т.п.

Эти вопросы дают возможность **выявить интенсивность мнений**, которые были выражены. Например, вопрос «Удовлетворены ли вы системой стимулирования персонала?» имеет варианты ответов:

«удовлетворен», «скорее удовлетворен, чем неудовлетворен», «скорее неудовлетворен, чем удовлетворен», «не удовлетворен», «затрудняюсь ответить».

Примечание. Данная инструкция необходима для адекватной оценки экспертов в деловой игре. Однако у компетентных судей есть право внести коррективы и дополнения в любую технологию оценивания играющих.

В. Оценка решений, принимаемых экспертами

При оценке решений группа компетентных судей анализирует их с точки зрения: компетентности, адекватности продемонстрированным возможностям аттестуемых, полноты, наличия в решении путей устранения недостатков, рекомендаций аттестуемым, правильности формулировок. С этой целью оцениваются как итоги коллективной дискуссии, так и бланки заключения аттестационной комиссии по каждому аттестуемому.

Основным рычагом повышения активности участников деловой игры является соревнование, которое обеспечивается гласностью хода деловой игры, результатов по каждому фрагменту и по этапам в целом, то есть многократным сравнением результатов каждой игровой группы, определением и оглашением лидеров соревнования в процессе игры (эту информацию необходимо отражать на специальных стендах).

Для повышения эмоционального напряжения в игру вводится система поощрений и наказаний (штрафов).

СИСТЕМА ПООЩРЕНИЙ ДЛЯ ГРУПП ЭКСПЕРТОВ

- ? Группа, первой разработавшая вопросы-ситуации (кейсы), получает 3 поощрительных балла. Группа, подготовившая ситуации второй, получает один поощрительный балл.
- ? Группа, разработавшая оригинальные вопросы-ситуации, получает 2 поощрительных балла за каждую такую ситуацию.
- ? Группа, использующая корректно элементы сатиры и юмора по ходу игры, поощряется 2 баллами.
- ? Группа, вносящая поправки в вопросы-ситуации, разработанные другими группами экспертов, поощряется 2 баллами, в случае если поправки уместны и полезны.
- ? Группа, демонстрирующая умение корректно общаться (умение слушать партнеров), в случае непонимания партнерами ее информации берет «вину» на себя, занимает правильную пространственную позицию при презентации информации и т.п., поощряется 3 баллами.

СИСТЕМА НАКАЗАНИЙ (ШТРАФОВ) ДЛЯ ГРУПП ЭКСПЕРТОВ

- ? Группа, нарушившая правила игры, наказывается 1 баллом за каждый факт нарушения.
- ? Группа, запрашивающая информацию для разработки модели, наказывается 3 баллами за каждый факт запроса; запрашивающая дополнительную информацию для разработки ситуаций-вопросов, наказывается 2 баллами за каждый факт запроса.
- ? Группа, допускающая длительные (более 1 мин.) паузы во время коммуникации, штрафуются 1 баллом за каждую минуту.
- ? Группа, нарушающая регламент игры, наказывается 2 баллами за каждый факт нарушения.
- ? Группа, проявившая в ДИ некорректность или низкую культуру взаимодействия с партнерами по игре, наказывается 1 баллом за каждый факт проявления.

Примечание. Предлагаемый перечень поощрений и наказаний можно увеличить или уменьшить по усмотрению группы «компетентные судьи».

Группа «компетентных судей» совместно с руководителем или ассистентом игры оформляет стенд, на котором визуально отражает весь ход соревнования между играющими командами. Группе экспертов, занявшей по результатам очередного этапа деловой игры первое место, начисляются поощрительные баллы (до 10% от суммы набранных баллов). Победителем признается та команда экспертов, которая набирает наибольшее число баллов.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Организатор игры делает ее развернутый анализ и подводит общие итоги по всем игровым группам. Он разбирает действия отдельных участников игры или каждой команды (аттестуемых, экспертов, отдела кадров, компетентных судей), разыгранные роли, отмечает достоинства и недостатки с учетом поставленных перед ними задач и их реализации, особое внимание обращая на умение конструировать деловые контакты, учитывать психологические особенности отдельных игроков.

Оценивая аттестуемых, преподаватель должен обратить внимание на причины успешной или неуспешной их аттестации, на умение опираться на практический опыт, адаптироваться к сложившейся на игре ситуации, взаимодействовать с другими участниками, проявлять активность.

При оценке работы экспертов необходимо проанализировать «актуальный образ» руководителя специалистов, разработанный ими: его

соответствие современным требованиям, подготовленные и заданные вопросы, точность их формулировки, разнообразие жанров.

Нужно также обратить внимание на то, что и как анализировалось экспертами я компетентными судьями по ходу игры и какие выводы формулировались, насколько они объективны и адекватны. В заключение важно отметить активность участников игры и работу лидеров команд.

Подводя итоги работы «отдела кадров», целесообразно обратить внимание на заполняемую этой группой документацию (особенно на составленную ими характеристику на каждого претендента, проходящего аттестацию), а также на то, как использованы материалы тестов, собеседований, ролевых игр, интервью.

При оценке действий группы «компетентные судьи» надо отметить их умение вести включенное наблюдение за действиями экспертов, работу с оценочными бланками, дополняя или упрощая их в зависимости от уровня компетентности играющих, а также обратить внимание на их объективность, умение аргументированно характеризовать качественную сторону ведения аттестации в игре.

В заключение организатор игры оценивает принятые решения, анализирует эффективность проведенного занятия, делая акцент на пробелах в знаниях, умениях и навыках, продемонстрированных по ходу игры.

Ассистент собирает все наработанные по ходу игры материалы (вопросы-ситуации, разработанные слушателями бланки оценивания, документы и др.) и передает их преподавателю. При необходимости проводится итоговая рефлексия участников игры по поводу ее значимости, практической целесообразности, достоинств и недостатков.

ТЕСТ «ПРОВЕРЬТЕ, КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Инструкция

Независимо от того, работаете вы руководителем или нет, попытайтесь, пожалуйста, ответить «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы дать целостную оценку своим подчиненным (специалистам), квалифицировав их как сильных, средних или слабых специалистов?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях или при продвижении персонала?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека или руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, низкой заработной платой, слабой материально-технической базой, не стабильностью социально-экономической ситуации в стране и т.п.)?

12. Считаете ли вы, что, если бы имели возможность чаще бывать на мероприятиях, погружаться в дела подчиненных, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

13. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

Ключ к тесту «Проверьте, какой вы руководитель»

№ вопроса	«да»	«нет»	№ вопроса	«да»	«нет»
1.	1	0	8.	0	2
2.	0	1	9.	1	0
3.	0	1	10.	1	0
4.	0	2	11.	0	2
5.	2	0	12.	0	2
6.	1	0	13.	0	1
7.	1	0	14.	2	0

Максимально возможное количество баллов - 20.

; К о м м е н т а р и й

От 0 до 5 б а л л о в. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность не занимать управленческую должность, так и поступите.

От 6 до 10 б а л л о в. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не следует также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам нужно больше прислушиваться к мнению коллектива, активнее использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упорочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 б а л л о в. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах: подбор и расстановка кадров, проблемы разработки и согласования оптимально (реально) выполняемого плана, вопросы материально-технического оснащения организации. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении идут, как правило, успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 б а л л о в. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в условиях «текучки». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Вместе с тем, обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

ТЕСТ «ГРАНИЦЫ ВАШЕЙ РЕШИТЕЛЬНОСТИ»

Инструкция

Каждый день мы принимаем какие-то решения в деловой жизни и в быту - важные и второстепенные. Иногда у нас есть время обдумать свое решение, а порой нужно реагировать незамедлительно. Как любая характеристика личности, решительность имеет свои границы. Долгие колебания в напряженный момент отнюдь не на пользу делу, как и излишняя поспешность.

Насколько вы решительны, отчасти поможет установить этот тест. Ответьте, пожалуйста, на вопросы («да» или «нет»):

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?

2. Выключаете ли вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего особенного и интересного не будет?
 3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?
 4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без колебаний?
 5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?
 6. Приводят ли вас в замешательство неожиданно нагрянувшие в ваш дом гости?
 7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
 8. Покупаете ли вы понравившуюся вам на витрине вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?
 9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда бы не сделали по собственному желанию?
 10. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные дни?
 11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?
- Подсчитайте баллы по приведенной ниже таблице:

Ключ к тесту «Границы вашей решительности»

Номер вопроса	«да»	«нет»	Номер вопроса	«да»	«нет»
1.	3	0	7.	4	0
2.	2	0	8.	0	0
3.	1	0	9.	0	4
4.	4	0	10.	2	0
5.	0	3	11.	1	0
6.	3	0			

Комментарий

От 0 до 12 баллов. Вы нерешительны, постоянно взвешиваете «за» и «против», поэтому часто упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это просто опасно. Старайтесь быть тверже, иногда рисковать, и вы заметите, что окружающим стало легче с вами, да и сами почувствуете себя лучше. Не успокаивайте себя тем, что вы осторожны - часто вы просто боитесь.

От 12 до 22 баллов. Принимаете решения осторожно, но не избегаете проблем, которые требуют немедленного решения. Колелблетесь обычно тогда, когда нужно совершить что-то утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию, они подскажут вам решение.

От 23 до 30 баллов. Ваше логическое мышление, последовательность, твердость, а также то, что вы опираетесь на практиче-

ский опыт, помогают вам принимать быстрые и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют окружающих. Было бы неплохо время от времени проявлять чуть-чуть легкомыслия.

ТЕСТ «СПОСОБНОСТЬ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ»

Инструкция

Обведите кружком выбранный вами ответ исходя из наиболее типичного для вас выбора и поведения:

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?
 - А) очень часто;
 - Б) часто;
 - В) когда как;
 - Г) редко;
 - Д) очень редко.
2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?
 - А) очень часто;
 - Б) часто;
 - В) когда как;
 - Г) редко;
 - Д) очень редко.
3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?
 - А) очень часто;
 - Б) часто;
 - В) когда как;
 - Г) редко;
 - Д) очень редко.
4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?
 - А) очень часто;
 - Б) часто;
 - В) когда как;
 - Г) редко;
 - Д) очень редко.
5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?
 - А) очень часто;
 - Б) часто;
 - В) когда как;
 - Г) редко;
 - Д) очень редко.

6. С каким числом людей вы хотели бы близко взаимодействовать?
 А) с очень большим;
 Б) с большим;
 В) когда как;
 Г) с малым;
 Д) с очень малым.
7. От какого числа людей вы бы хотели держаться на расстоянии?
 А) от очень большого;
 Б) от большого;
 В) когда как;
 Г) от малого;
 Д) от очень малого.
8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?
 А) очень много;
 Б) много;
 В) когда как;
 Г) мало;
 Д) очень мало.
- За ответы на вопросы начисляются баллы.

Оценка результатов

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

Комментарий

36 и более баллов. Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это открывает перед вами дополнительные возможности.

19-35 баллов. В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения - это окупится сторицей.

18 и менее баллов. Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок - проблема. Скорее всего, вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

ТЕСТ «ТЕРПИМОСТЬ К ЛЮДЯМ, ГИБКОСТЬ В ОБЩЕНИИ»

Инструкция: Выберите один из вариантов ответов - «А» или «Б».

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?
 А) да, Б) нет.
2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?
 А) да, вам он неприятен,
 Б) если он держится в рамках приличий, то вам все равно.
3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?
 А) да, Б) нет.
4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?
 А) стараетесь ответить в той же манере,
 Б) чувствуете раздражение.
5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?
 А) да, Б) нет.
6. Если вы привели в компанию своего друга и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?
 А) расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества,
 Б) радуетесь за него.
- За ответы на вопросы начисляются баллы.

Оценка результатов

Вопросы	1	2	3	4	5	6
А	0	0 2	2 0	2 0	2 0	0 2
Б	2					

Комментарий

2 и менее баллов. Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего, вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция может принести кратковременный успех, но при этом вокруг вас создается психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

3—8 баллов. Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жестокость и

резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

От 9 б а л л о в. Вам несложно действовать в чуждой для вас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своей позиции, если осознали свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чуждому мнению, каким бы странным оно ни казалось. Окружающим с вами легко.

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ДЛЯ АТТЕСТУЕМЫХ
ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИЯХ,
РАЗЫГРЫВАЕМЫХ В РОЛЯХ

Ситуация 1

С вами за столом сидят ваши подчиненные: менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, коммерческий директор, директор по юридическим вопросам. Вы - руководитель крупного торгового центра.

Вам вместе предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (во вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание по вопросу организации аттестации специалистов, работающих в отделах и секциях.

Вопрос сложный, так как на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос реализации плановых показателей; многие руководители вынуждены сами выходить в зал, так как очень много покупателей, а специалистов не хватает. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационных комиссий) и т.п. Все руководители чрезмерно заняты и уже назначили свои совещания и деловые встречи на несколько последних дней месяца.

На повестке данной встречи: выбрать удобный день и время для предстоящего совместного разговора. Управляет обсуждением руководитель, ему и предстоит принять окончательное решение.

Задание для аттестуемого, играющего роль директора торгового центра

Вам необходимо назначить такой день и такое время, которые как можно более удобны для вас самого (это покажет вашу способность проводить свою линию) и в то же время на них согласны, хотя и с неохотой, остальные (это покажет вашу способность находить с людьми общий язык, убеждать их). Предлагаемое время: с 10 до 12, с 12 до 14, с 14 до 16, с 16 до 18 час. Удобное время для вас - с 12 до 14 час, день - вторник.

Время на обсуждение вопроса - 5 мин., на принятие и оформление решения - 1 мин.

В случае успешного решения проблемы руководитель получает 5 баллов. За несогласие одного из участников совещания снимается 2 балла и т.д.

Инструкция организатору ролевого общения

Вы приглашаете участников совещания в кулуары и просите их найти веские причины и убедительные аргументы для невозможности участия в совещании: один не может с 10 до 12 час, другой - с 12 до 14 час, третий - с 14 до 16 час, кто-то не может во вторник и т.д.

Однако ваши действия в конечном счете зависят от тактики и стратегии поведения руководителя, от его позиции на этом совещании. Если она вам импонирует (он решает или «снимает» ваши проблемы, или находит альтернативный вариант и т.п.), то вы можете согласиться на время и день, предлагаемые директором, если нет, то каждый из вас, в случае если он почувствует явную несправедливость по отношению к себе, имеет возможность отказаться от участия в совещании в назначенное руководителем время.

П р и м е ч а н и е . Для разнообразия при наличии нескольких аттестуемых можно разыграть по описанному методу идентичные по заданию ситуации, например необходимо срочно на следующий день послать одного из руководителей в длительную командировку.

Ситуация 2

Вы работаете директором предприятия не более трех месяцев. К вам на подпись принесли сценарий презентации, посвященной открытию важной для вашей организации выставки.

Сценарий написан одним из сотрудников маркетингового отдела, имеющим большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций, к тому же являющимся единственным специалистом в вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек он достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый.

Просмотрев внимательно сценарий, вы обнаружили, что он весьма ординарен, неинтересен, написан традиционно, а сегодня это может способствовать снижению конкурентоспособности организации и отпугнет клиентов. Вы уверены, что в таком виде сценарий нельзя принимать - его нужно очень серьезно переработать или просто от него отказаться. Обо всем этом вы и должны сообщить автору сценария.

Вам следует учесть, что бывший директор практически всегда был удовлетворен сценариями, написанными этим сотрудником.

Задание: проведите беседу с сотрудником таким образом, чтобы суметь за короткий срок реализовать вашу позицию по поводу серьезной переделки сценария или отказа от него, сохранив при этом партнерские отношения с данным работником.

Время на беседу и принятие решения - 10 мин.

Инструкция сценаристу презентации выставки

Исполняющий роль сценариста должен сыграть предлагаемый характер. На любые виды переделки сценарист может дать согласие лишь при условии гибкой и разумной тактики руководителя, его эффективных предложений, не ущемляющих достоинство работника, корректности и психологической компетентности.

Примечание. Аттестуемые по очереди разыгрывают свой вариант беседы или меняют по своему усмотрению обсуждаемое задание, оставляя нетронутым замысел по аттестации руководителя. Все инструкции даются каждому участнику в письменном виде, и дается на подготовку к игре 2-3 минуты.

Ситуация 3

Вы - представитель аттестационной комиссии. Накануне аттестации в неофициальной беседе с руководителем организации, в которой вы работаете, было высказано пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника из консалтингового отдела - Марию Семеновну Крюкову и в то же время было сказано, что у вас, наконец, есть возможность занять должность заместителя по организационным вопросам.

Вы давно знаете М.С. Крюкову как справляющегося со своими обязанностями, инициативного, творческого специалиста. Вы с ней вместе учились в институте, у вас с ней дружественные отношения. Вам также известно, что между руководителем и М.С. Крюковой уже давно отношения оставляют желать лучшего. Объективных претензий, позволяющих ее уволить, у руководителя нет.

Дома вы рассказали жене о сложившейся ситуации и попросили совета, на что она однозначно заявила, что несмотря на дружественные отношения, в это трудное время ее интересует судьба и карьера только ее собственного мужа.

Ваши действия.

Время подготовки ответа руководителю - 5 минут. Решение сформулировать устно или письменно и затем презентовать.

Примечание. Ролевое общение, действия аттестуемых и их решения подвергаются оцениванию всеми участниками игры: экспертами, «отделом кадров», компетентными судьями, организатором игры. Результаты в баллах или выявленные характеристики фиксируются в соответствующих оценочных бланках, характеристиках, аттестационных листах.

ДИ «АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ»

Из книги «Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач»

Цели: разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практики коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей.

Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), то есть последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Исходная информация

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. Недаром говорится: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности вы постоянно решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с № 1 и до № 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр. 6-8.

Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индив. оценка	Групповая оценка	Этапон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индив. от групп. ош.	Время работы
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Построение проблемы							
2.	Документальное оформление задач							
3.	Определение разрешимости проблемы							
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6.	Оформление решения							
7.	Разработка вариантов решения проблемы							
8.	Определение существования проблемы							
9.	Оценка новизны проблемы							
10.	Контроль за выполнением решения							
11.	Выбор решения							
12.	Оценка вариантов решения							
13.	Организация выполнения решения							
14.	Постановка задачи исполнителя							
15.	Выбор критериев оценки вариантов решения							
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17.	Формулирование проблемы							

Продолжение

1	2	3	4	5	6	7	8	9
18.	Определение' причин возникновения проблемы							
	Сумма ошибок							

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель (организатор игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи ее участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций составляет общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Правила и процедура игры

- Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 и до 18.
- Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Окончание работы игроки обозначают поднятой рукой.
- Затем все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.
- Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.
- Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так групповых.

Модель игры

Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает о принятии решения и его логическом обосновании. Руководитель на основании

личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры

Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя)- 15 мин.; индивидуальные решения участников- 30 мин.; коллективные решения участников — 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов- 15 мин.

Эталонный алгоритм решения управленческих проблем

1. Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы
4. Построение проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения проблемы.
11. Выбор критериев оценки вариантов решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Выбор решения.
14. Оформление решения.
15. Постановка задач исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Контроль за выполнением решения.

Подведение итогов деловой игры

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки:

- время решения задачи;
- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе.
- за правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения- № 13», а мнение играющего «Выбор

решения — № 9», следовательно ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин. - 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков. Например, при сравнении результатов двух играющих получаем, что первый затратил 15 мин. и допустил суммарную ошибку в 18 очков, а второй затратил 10 мин. и допустил суммарную ошибку в 22 очка. За основу расчета принимаем 10 мин.

Тогда первый игрок набрал $18 + (15 - 10 \times 3) = 33$ очка, а второй - 22. Выиграл второй. Аналогично сравнивается групповая работа. Каждое нарушение правил и процедуры игры штрафуетя двумя очками.

ЛИТЕРАТУРА по приведенным практическим иллюстрациям

Борисова Н.В., Соловьева А.А., Арутюнов Ю.С., Вербицкий А.А. Деловая игра «Методика конструирования деловой игры» («Игра»). -М.: ИПКИР, 1988. В методическом пособии известных разработчиков методов активного обучения представлена деловая игра, в которой дается подробная информация, как разработать и описать любую деловую игру.

Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод, пособие /В.И. Матирко, В.В. Поляков, И.М. Стариков, Ю.А. Ткаченко. - М.: Высшая школа, 1991. В сборник включены методические материалы для активизации учебного процесса, деловые игры, конкретные ситуации, практические задачи для руководителей и специалистов.

Хачатурян А.П. Игровое имитационное моделирование. - М.: ВНИИ им. Н.К. Крупской. 1989. В методическом пособии представлены разнообразные интерактивные технологии, в том числе поисково-апробационная игра «Геркл», инновационная игра «ЗАПРОС», ДИ «Аттестация» и «Выборы руководителя».

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ (КЕЙС-СТАДИ)

Глава V

МЕТОДЫ АКТИВИЗАЦИИ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Существует большое количество интерактивных технологий, активизирующих учебный процесс, цель которых - развитие практических умений и навыков. Эти технологии могут носить самостоятельный характер или быть частью традиционных технологий обучения, а также деловых игр и тренингов.

При активном обучении (action learning) используются разные технологии: например, участники раз в неделю встречаются в учебном центре небольшими группами для работы над проектом, затем сравнивают результаты и обсуждают новые проекты; или в процессе переподготовки и повышения квалификации слушатели анализируют разнообразные по жанру и целевому предназначению ситуации; или на том или ином тренинге разыгрывают ситуации в ролях, отслеживают видеозаписи.

С одной стороны, активное обучение дает руководителям и специалистам реальный опыт работы с фактическими проблемами и помогает приобрести навыки проблемного анализа и планирования. С другой стороны, обучаемый чаще всего анализирует стандартные, часто встречаемые, но посторонние проблемы, так как обучение происходит в смешанной группе и на материалах, имеющихся у преподавателя. Это снижает эффективность анализа, так как конкретные сведения об организации и самой ситуации зачастую отсутствуют. Кроме того, обсуждение довольно-таки долго ведется внутри команды, что не способствует квалифицированному разбору проблемы и зачастую приводит участников к конфликту мнений. В то же время именно работа в группе по анализу ситуации позволяет обучаемым видеть разнообразные возможности и подходы к решению проблем и адаптироваться к разным типам людей, участвующих в принятии решений.

К методам, активизирующим учебный процесс, относятся: *метод ситуационного анализа, метод ролевых игр, метод разбора деловой корреспонденции, различные виды тренингов и игровое проектирование.*

Психолого-педагогическими исследованиями установлено: процесс усвоения информации представляет собой по основным закономерностям процесс решения новых задач, а одним из главных условий управления обучением и одновременно одним из главных условий развития мышления является предварительная постановка заданий, вызывающих проблемные ситуации, активизирующих мыслительную деятельность обучаемых.

Под проблемной ситуацией при этом понимается «конфликт», возникающий в мышлении обучаемого в тот момент, когда ему предлагается задача, для решения которой у него недостаточно имеющихся знаний и способов действия. В этом случае он ставится перед необходимостью развивать свои знания, открывать для себя новое в известном.

В современных условиях как никогда труд руководителей и специалистов связан с необходимостью решения постоянно возникающих разнообразных задач. В основе каждой из них лежит та или иная ситуация: организационная, экономическая, административно-правовая или социально-психологическая. При этом под ситуацией в самом общем виде понимается сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение.

Наиболее широкими дидактическими возможностями обладают ситуации, содержащие проблемы. Вычленение и ранжирование проблем, их анализ и диагностика, поиск возможных вариантов решений и их принятие позволяют развивать у обучаемых не только управленческую компетентность, но и умение работать с людьми, навыки эффективного взаимодействия.

В зависимости от характера освещения материала используются ситуации-иллюстрации, ситуации-оценки и ситуации-упражнения.

Ситуация-иллюстрация включает в себе пример из управленческой практики (как позитивный, так и негативный) и способ решения хозяйственной ситуации. В чистом виде такого рода ситуации встречаются крайне редко, поскольку приводимый факт, как правило, может быть оценен с какой-либо точки зрения только как отрицательный или положительный.

Ситуация-оценка представляет собой описание ситуации и возможное решение в готовом виде: требуется только оценить, насколько оно правомерно и эффективно.

Ситуация-упражнение состоит в том, что конкретный эпизод управленческой или социально-психологической деятельности препарирован так, чтобы его решение требовало каких-либо стандартных действий, например расчета нормативов, заполнения таблиц, использования юридических документов и т.д.

По степени обобщенности ситуации бывают конкретными и базовыми.

Конкретные ситуации возникают во всех сферах формального и неформального общения, они имеют свои особенности и условия функционирования, отражая отдельные моменты управленческой и организационной деятельности. Две конкретные ситуации могут быть идентичными, подобными и полезными с точки зрения возможности заимствования решений.

Базовой ситуацией называется обобщенное описание совокупности подобных конкретных ситуаций, которые можно отнести к одному классу.

По степени новизны ситуаций и по применяемым для их решения методам анализа ситуации можно разделить на **известные, неизвестные (новые), стандартные и модифицируемые**. Неизвестная, или новая, ситуация не соответствует ни одному из образцов и им подобным ситуациям. Такая ситуация может быть решена принципиально новыми методами, которые не имеют прототипов.

Различаются также **ситуации тривиальные и проблемные**, что зависит от частоты встречаемости и степени сложности поиска их решений. Тривиальные конкретные ситуации вызывают трудности лишь у начинающих руководителей, их решение может быть уже проверенным на практике, то есть традиционным. Проблемные ситуации требуют многостороннего анализа и, следовательно, могут иметь не одно, а несколько решений.

По степени определенности и способу решения ситуации делятся на **детерминированные и вероятностные**, структуризованные и неструктуризованные, формализованные и неформализованные.

Отраслевые и межотраслевые ситуации различаются в зависимости от отраслевого признака.

Ситуации можно классифицировать и по иерархическому уровню управления, то есть в зависимости от того, на каком уровне управления принимается решение.

В зависимости от композиционного построения ситуации делятся на **одностадийные, двухстадийные, многостадийные**.

По специализации и широте охвата вопросов ситуации могут быть **узконаправленными** (технологические, экономические, оперативные, правовые, психологические, педагогические и т.д.) и **ком-**

плексными (организационно-управленческие, социально-психологические, административно-хозяйственные).

Различают ситуации и по длительности действия: **долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные**.

Ситуации можно разделить также в зависимости от характера материала, на котором они построены. Условно можно выделить **«положительные»** ситуации, построенные на эффективном управленческом опыте, **«нейтральные»** ситуации, от которых работа в организации не меняется, и **«отрицательные»** ситуации, в основе которых лежат управленческие ошибки, психологические промахи, низкий уровень компетентности руководителя или специалистов, несчастные случаи, негативные конфликты разрушительной силы и другие нежелательные явления, которых необходимо избегать, извлекая уроки и демонстрируя превентивный стиль управления.

Традиционная интерпретация метода предполагает наличие у преподавателя определенного, по возможности краткого описания ситуации, вопросов, поставленных обучаемым по анализу ситуации, и перечня основных направлений поиска решения.

Метод ситуационного анализа (case study method) состоит в том, что слушатель, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои идеи и решения в дискуссии с другими обучаемыми.

Метод ситуационного анализа, или «кейс-стади», относится к интерактивному и имеет следующие основные характеристики:

- ? использование фактических организационных проблем;
- ? возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов и принятии решений;
- ? минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга;
- ? наличие у каждого права на правильные и неправильные ответы;
- ? организатор занятия проводит обучаемых через все этапы сценария и исполняет функции эксперта, катализатора учебного процесса и тренера.

Порядок работы по методу «кейс-стади»

Индивидуальная работа	30% времени	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознакомление с ситуацией (по тексту или по рассказу) 2. Выявление проблем 3. Обобщение информации 4. Анализ информации
-----------------------	-------------	--

Групповая работа	50% времени	1. Уточнение проблем и их иерархии 2. Формулирование альтернатив решения 3. Составление перечня преимуществ и недостатков каждого решения 4. Оценка альтернатив
Индивидуальная и групповая работа	20% времени	1. Обоснование возможности применения альтернатив 2. Подготовка отчета и презентации результатов

АНАЛИЗ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ (АКС)

Самый распространенный метод ситуационного анализа - традиционный анализ конкретных ситуаций, который состоит в глубоком и детальном исследовании реальной или имитированной ситуации.

Ситуация — это совокупность взаимосвязанных факторов и явлений, характеризующих определенный этап, период или событие управленческой практики и требующих от руководителя или специалиста по проблеме соответствующих оценок, распоряжений, действий.

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ ТРАДИЦИОННОГО АНАЛИЗА КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ

При работе по методу традиционного анализа достигаются следующие цели:

- развитие аналитического мышления, применение анализа в динамике;
- продвижение и развитие концепции;
- привитие практических навыков работы с информацией: вычленение, структурирование и ранжирование по значимости проблем;
- выработка управленческих решений;
- освоение современных управленческих и социально-психологических технологий;
- расширение коммуникативной компетентности;
- формирование способности выбора оптимальных вариантов эффективного взаимодействия с другими людьми;
- актуализация и критика опыта слушателей;
- разрушение стереотипов мышления, освобождение от «рудиментов» авторитарного опыта;

- стимулирование инновации;
- повышение мотивации к обучению теории проблемы;
- демократизация процесса обучения взрослых слушателей.

Рассмотрение конкретных ситуаций применяется для обучения руководителей и специалистов принятию управленческих, профессиональных и социально-психологических решений с использованием анализа параметров реальной, практической ситуации.

АКС связан с творческим подходом к разрешению практической ситуации. Руководителям и специалистам приходится встречаться с множеством различных производственных ситуаций, требующих стандартных или новых решений. Задача преподавателя, обучающего таких слушателей - помочь найти и принять оптимальное, инновационное решение, исходя из сложности анализируемых ситуаций и имеющегося времени для их разрешения.

Преимущества использования метода АКС

Низкая	Частота в использовании АКС	Высокая
=> важно содержание научения; => преподаватель ответственен за передачу знаний; => не надо много ситуаций, чтобы проиллюстрировать теорию	Что лежит в основе метода	=> важен процесс научения; => научение осуществляется через действие; => повторение различных ситуационных анализов усиливает способность решать проблемы и принимать решения

В учебном процессе чаще всего используются три вида ситуаций:

1) *ситуация известная*: для ее разрешения имеются конкретные образцы, в этом случае метод разрешения ситуации стандартный;

2) *ситуация подобная*: в этом случае ее необходимо сравнить с другими подобными ситуациями; подобные ситуации не всегда аналогичны, но в то же время могут иметь единую основу, которую можно видоизменять, приближая к рассматриваемой ситуации;

3) *неизвестная ситуация*: такая ситуация не встречалась в практической деятельности обучаемых, и ее нельзя сравнить с каким-либо образцом даже с помощью определенной модификации, следовательно - необходимо найти новый метод ее решения.

АКС в системе повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов используется для логического продол-

жения лекционных занятий или даже «вкрапления» в них, поэтому ситуации всегда находятся в рамках рассматриваемой темы.

В анализе конкретных ситуаций главным действующим лицом является обучаемый, слушатель. Участники занятия оказываются вовлеченными **в обсуждение реальной ситуации** и поэтому проявляют активную позицию.

Слушателям предлагаются конкретные, а не выдуманные факты и события. В этой технологии большую роль играет группа, потому что вырабатываемые во время внутригруппового взаимодействия идеи и предлагаемые решения для анализируемой ситуации являются результатом совместных усилий, то есть подчеркивается **интерактивный характер** такого обучения.

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ МЕТОДОМ АКС

В отличие от имитационных и деловых игр, работа с конкретными ситуациями имеет свою специфику и разнообразие технологических подходов.

Анализ конкретных ситуаций удобен тем, что требует значительно меньше времени, чем другие обучающие технологии. Как правило, на рассмотрение ситуаций, например методом традиционного анализа, требуется от 30 минут до 2 часов учебного времени. Продолжительность занятий зависит от масштабов ситуации и глубины знания слушателей.

Рассмотрение ситуаций может проводиться с разделением слушателей на малые группы (по 3-7 человек). Это определяется масштабами и важностью ситуаций, их новизной и неизвестностью, числом обучаемых.

Исследователи и разработчики этой технологии отмечают, что при подборе типовых конкретных ситуаций или разработке собственных ситуаций для обучения преподаватель должен обращать внимание прежде всего на актуальность их для конкретной категории слушателей.

Обсуждение в группах происходит после знакомства с материалами ситуации. Каждая группа вырабатывает свою версию анализа или решения, а затем происходит **межгрупповая дискуссия**. При обсуждении возможны предварительное рецензирование или публичная защита решений, а также другие способы создания и поддержания эмоционального напряжения в аудитории. Подведение итогов и оценивание результатов проводятся преподавателем.

Наиболее склонные к творчеству слушатели предпочитают анализировать те ситуации, которые предполагают **многоальтернативность решений** — управленческих, психологических, этических и пр.

Активно воспринимаются также ситуации, требующие проведения расчетов, классификации параметров, анализа нормативных документов. Если ситуация не надуманная, а максимально приближенная к практике конкретных предприятий или организаций, то руководители демонстрируют высокую мотивацию к обучению.

При рассмотрении новой ситуации слушатели предлагают порой не один, а несколько вариантов ее разрешения, и все варианты могут оказаться правильными, так как к достижению цели можно прийти разными путями. Именно в таком случае можно говорить о наиболее эффективном использовании данной технологии.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АКС

- 1) Наличие модели практической ситуации, например социально-экономической, социально-психологической или логической;
- 2) коллективная, мелкогрупповая и индивидуальная выработка решений;
- 3) многоальтернативность решений;
- 4) единая цель при выработке решений;
- 5) наличие системы группового оценивания деятельности обучаемых;
- 6) наличие управляемого эмоционального напряжения;
- 7) разные способы анализа принимаемых решений.

Остановимся на одной из перечисленных характеристик - на **управлении эмоциональным напряжением**.

В учебном процессе при работе с АКС преподаватель может поддерживать эмоциональное напряжение обучаемых следующими средствами:

- несоответствием ресурсов и цели;
- неполнотой информации об объекте;
- соревнованием групп по выработке решения;
- конкуренцией отдельных индивидуумов по выработке решения;
- оцениванием результатов деятельности как самими слушателями, так и преподавателем.

Именно несоответствие учебной цели, поставленной перед обучаемыми в данной конкретной ситуации, и имеющихся у них ресурсов (ограниченность теоретических знаний, практического опыта, времени для принятия решения, недостаток информации об объекте, несовместимость членов группы) делает задачу нетривиальной, требующей от слушателей определенных интеллектуальных затрат, критического мышления, культуры полемики и соответствующей организации коллективной деятельности.

Успешность проведения занятия методом классического, традиционного анализа ситуаций зависит от предварительной организационной и методической подготовки преподавателя, от уровня владения им самой технологией обучения, от его профессиональной и коммуникативной компетентности.

Долог путь поучений, короток и успешен путь примеров.

Сенека

МЕТОДЫ РАБОТЫ С СИТУАЦИЯМИ

В системе повышения квалификации при обучении руководителей и специалистов часто используют такие разновидности АКС, как метод кейса, метод инцидента и метод проигрывания ролей (инсценировки).

МЕТОД КЕЙСОВ

Метод анализа кейсов, казусов (от лат. casus - запутанный или **необычный** случай) - наиболее приемлемая интерактивная технология для краткосрочного обучения руководителей и специалистов, так как направлена, скорее, на формирование новых психологических качеств и умений, чем на освоение знаний.

Ведущая роль в распространении кейс-метода для практической подготовки в сфере менеджмента и маркетинга принадлежит Гарвардской школе бизнеса.

Многие курсы, которым обучают менеджеров, переложены на язык рассмотрения конкретных проблемных и бизнес-микроситуаций. В большинстве случаев при использовании метода кейсов участникам обучения предоставляют краткую запись набора обстоятельств, которые могут основываться на реальной либо воображаемой ситуации. Метод не требует больших материальных или временных затрат и предполагает вариантность обучения.

Вероятно, наблюдается некое внутреннее единство кейса как конкретного случая, иллюстрирующего общую закономерность, и самой сути работы руководителя или специалиста, когда им приходится принимать решение в условиях недостаточной определенности ситуации, **действовать «по обстановке»**.

Можно сказать, что кейс-метод - это деловая игра в миниатюре, так как он сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данной технологии состоит в том, что учебный материал подается обучаемым в виде **микропроблем**, а знания приобретаются в результате их активной *исследовательской и творческой деятельности по разработке решений*.

Описание ситуаций для стимулирования творческой и критической деятельности слушателей может носить различный характер в зависимости от педагогической цели ее использования в учебном процессе.

Основной целью данной технологии является активизация **обучаемых**, что, в свою очередь, повышает эффективность профессиональной переподготовки или квалификацию руководителей и специалистов, а также изменяет уровень учебной мотивации за счет стимулирования профессионального интереса взрослых обучаемых к учебному процессу.

УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ КЕЙС-ТЕХНОЛОГИИ

Кейс-метод как форма обучения и активизации учебного процесса позволяет успешно решать следующие задачи:

- овладеть навыками и приемами всестороннего анализа ситуаций из сферы профессиональной деятельности;
- отработать умение востребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения исходной ситуации, то есть правильно формулировать вопросы «на развитие», «на понимание»;
- приобрести навыки применения теоретических знаний для анализа практических проблем;
- наглядно представить особенности принятия решения в ситуации неопределенности, а также различные подходы к разработке плана действий, ориентированных на достижение конечного результата;
- приобрести навыки вербализации, то есть ясного и точного изложения собственной точки зрения в устной или письменной форме;
- выработать умение осуществлять презентацию, то есть убедительно преподносить, обосновывать и защищать свою точку зрения;
- отработать навыки конструктивного критического оценивания точки зрения других;
- научиться самостоятельно принимать решения на основе группового анализа ситуации;
- овладеть умением извлекать пользу из своих и чужих ошибок, опираясь на данные обратной связи.

ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЕЙС-ТЕХНОЛОГИИ

Кейсы следует разрабатывать и реализовывать в системе переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов с учетом ряда характеристик, обеспечивающих эффективность их использования в обучающих программах:

во-первых, кейс должен соответствовать целям обучения;

во-вторых, кейс должен быть максимально приближен к реальной профессиональной деятельности (реальное событие или искус-

ственно создаваемая ситуация, где часть реального материала компилируется с какой-либо типовой проблемой);

в-третьих, задание должно быть подобрано таким образом, чтобы можно было пользоваться разными путями для поиска вариантов решения;

в-четвертых, кейсы могут отличаться по уровню обобщенности, по количеству представленной в них информации, по сложности проблемы;

в-пятых, материал кейса не должен быть устаревшим, его следует обновлять параллельно с изменениями в реальной практике.

ТРИ ПОДХОДА К ПРИМЕНЕНИЮ КЕЙСОВ

Существуют три основных варианта применения метода кейсов:

1. Диагностика проблемы.
2. Диагностика одной или нескольких проблем и выработка участниками занятия методов их решения.
3. Оценка обучаемыми предпринятых действий по решению проблемы и их последствий (и проблема, и ее решение могут быть описаны в инструкции).

Как только преподаватель выбрал подходящий вариант применения, так можно принять решение по поводу того, будет ли метод кейсов включать одну задачу или серию задач.

В зависимости от сложности этих задач метод будет применяться или в виде короткого упражнения (30—60 мин.), или в более развернутом виде. В некоторых случаях вокруг исследования какой-либо важной ситуации может быть выстроен целый курс, длящийся несколько дней.

В каждом из этих вариантов обучение происходит через изложение информации в виде проблемы или серии проблем. Эта информация может быть представлена в документальной форме (например, сообщение) или при помощи вербальных или визуальных средств (таких, как видео и/или показ слайдов). Как только группа получает ряд данных для проверки, начинается процесс их анализа и дальнейшей детализации.

Метод анализа кейсов состоит в том, что слушателям, как уже отмечалось, предлагается письменно или устно конкретный **случай из практики (казус)**. Он описывается лаконично, обычно в несколько строк. Например, выражается суть конфликта или проблемы с весьма схематичным обозначением обстоятельств («случилось...»).

Такие ситуации обычно используются на лекциях-дискуссиях. Применение микроситуаций по типу: «**Ваши действия?**» создает возможность внести в учебный процесс элементы творчества, требует

от слушателя новых самостоятельных выводов и обобщений, заостряет его внимание на изучаемом материале.

Метод анализа кейсов позволяет вовлекать в беседу слушателей путем **прямого обращения**, например, «Как бы Вы поступили в этом случае?», «Что Вы думаете по этому поводу?», «Какое решение Вы примете?» и пр. Этим способом следует пользоваться как для выяснения мнения отдельных слушателей, активно проявляющих себя на занятиях, так и для вовлечения в дискуссию тех, кто предпочитает отмалчиваться из-за стеснительности или по другим причинам.

Принципиальное отличие метода кейсов от других интерактивных технологий активизации учебного процесса в том, что здесь превалирует *необходимость профессиональной компетентности* у обучаемого.

Для большинства рассматриваемых ситуаций целесообразно привлечение специальных знаний (например, кейсы из практики нарушения трудового законодательства требуют от обучаемого для квалифицированного анализа ситуаций знаний по трудовому праву; кейсы по анализу причин конфликтов и демотивации персонала требуют от руководителей и специалистов социально-психологической компетентности).

Эти знания приходят не столько с жизненным опытом, сколько с овладением определенной профессией. Принципиальная схема использования кейсов идентична той, с помощью которой уже не первый век обучают врачей.

Перед обучаемыми потенциальными врачами разворачивается история отдельного случая, подкреплённая различными описаниями и анализами, мнениями других специалистов, классическими схемами, графиками и таблицами. Целью является установление диагноза и составление программы излечения больного.

Работа над всем представленным материалом может осуществляться как в группе, так и индивидуально, но в ограниченное время, по истечении которого обучаемыми должны быть представлены обоснованные выводы и план мероприятий.

Объем исходных материалов для работы с кейсом может включать от 5 строчек до 5 страниц, которые необходимо прочитать и проанализировать. Учебные кейсы легче **брать из реальной практики**, чем специально придумывать в лабораторных условиях. Рассматриваемые на занятиях микроситуации могут быть отнесены к любому кругу проблем, для решения которых нужны смекалка, находчивость и оперативность.

Эффективность занятия с помощью кейс-технологии во многом зависит от умения преподавателя организовывать групповую ра-

боту, то есть направлять беседу в нужное русло, контролировать время в процессе интерактивного взаимодействия, вовлекать в дискуссию всех участников учебного процесса, организовывать корректную обратную связь с участниками занятия, обобщать полученные результаты и подводить конструктивные итоги.

Примечание. Чтобы развить конкретные навыки и умения, необходимо многократное повторение данной технологии. Этот метод можно регулярно использовать практически по любой теме обучения менеджменту, коммуникации, управлению персоналом и т.д., причем до начала чтения лекции, в процессе ее и в конце.

ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДА КЕЙСОВ

<i>Преимущества</i>	<i>Ограничения</i>
Использование метода кейсов в программе тренинга или самостоятельно может дополнить многие теоретические аспекты курса посредством введения практических задач, которые группе необходимо решить.	Способность выявлять, анализировать и просчитывать каждый шаг, ведущий к решению, является одним из самых больших преимуществ метода кейсов и в то же время одним из его ограничений. Вряд ли при столкновении в реальности с проблемой, подобно той, которую человек решал на тренинге, у него окажутся в распоряжении такие же время, знания и безопасные лабораторные условия, чтобы справиться с ней. Это необходимо объяснять участникам, чтобы спасти их от разочарования, ожидающего их на рабочих местах.
Метод кейсов дает уникальную возможность изучить сложные или эмоционально значимые вопросы в безопасной обстановке тренинга, а не в реальной жизни, с ее угрозами и риском, тревогой о неприятных последствиях, которые могут возникнуть в случае неправильного решения.	Так как временные рамки не позволяют группе выработать какие-либо практические рекомендации, это может вылиться в общее чувство неудовлетворения.
Коммуникативная природа упражнения предоставляет воз-	Потребность в реализме-постоянное условие любого уп-

<i>Преимущества</i>	<i>Ограничения</i>
возможность быстрой, но достаточно полной оценки важности обсуждаемых проблем и предлагаемых решений.	ражнения в ситуационном анализе, и метод кейсов не является исключением из этого правила. Упражнение должно быть таким, чтобы участники могли идентифицировать себя с предлагаемыми ролями и справиться с ними. Оно должно вырабатывать требуемый паттерн поведения в условиях таких же установок и ограничений, которые могут возникнуть в реальной ситуации. Надуманность ситуаций, используемых преподавателем, не мотивирует взрослых слушателей на обучение.

Метод кейсов наиболее приемлем для обучения в малых группах (или больших, но с разделением на малые). Он дает наибольшую эффективность в программах, ориентированных на развитие аналитических способностей (сбор и анализ информации, диагностика, прогнозирование). Это тренинги *разрешения проблем (problem-solving), принятия решений (decision-making), ведения переговоров и взаимодействия с персоналом* (коачинг, рекрутмент). Другие области применения - менеджмент, работа с клиентами, продажи и администрирование, политика, медицина, подготовка специалистов, работающих в экстремальных условиях.

Метод кейсов имеет много общего с популярным в отечественной дидактике проблемным методом обучения. Для анализа кейсов нужны в большей степени интеллектуальные усилия, чем личностные или эмоциональные.

I Советы организатору занятий

Выбор подходящего материала

Материал, отобранный для метода кейсов, должен отражать проблемы, с которыми слушатели могут столкнуться в реальности. Он должен содержать такое количество деталей, чтобы группа имела в своем распоряжении все необходимые данные, но при этом не

чувствовала себя перегруженной информацией. Дополнительные сведения могут быть у преподавателя, и их всегда можно предоставить позже. (Это может происходить или автоматически, или в зависимости от требований группы.)

Наличие альтернатив

Выбранный вопрос должен быть достаточно обширным, чтобы охватывать различные стороны специализации руководителей и специалистов и иметь различные решения. Проблемы, имеющие лишь один «правильный» ответ, наименее пригодны для использования в этом методе.

Небольшое число участников в группе

Чем больше группа, тем более громоздким и неуклюжим может стать упражнение методом кейсов. Чтобы получить оптимальные результаты при помощи метода кейсов, ограничьте число людей в группе до девяти человек. Если группа большая, то необходимо поделить ее на несколько малых групп, каждая из которых будет заниматься одним из аспектов заданной проблемы. Или же можно внести соревновательный элемент, предложив каждой группе попробовать решить проблему быстрее соперников.

МЕТОД «ИНЦИДЕНТА»

Следующий широко применяемый на практике метод АКС - это **анализ инцидентов** (лат. incident - случай, происшествие, столкновение, обычно неприятного характера).

Этот метод отличается от предыдущего тем, что его **цель - поиск информации** самим слушателем. Обучаемые вместо подробного описания ситуации получают лишь краткое сообщение об инциденте, произошедшем в какой-либо организации, например в цехе, на стадионе, у прилавка, в библиотеке или музее. Сообщение может быть письменным или устным по типу: «**Случилось или произошло...**».

Для принятия слушателями обоснованного решения им предлагается явно недостаточная информация, поэтому необходимо прежде всего:

- разобраться в обстановке;
- определить, есть ли проблема и в чем она состоит;
- подумать, что надо делать;
- выяснить, что нужно знать для принятия того или иного решения.

Обучаемые руководители и специалисты оказываются перед необходимостью поиска дополнительной информации, следовательно-

но вынуждены задавать вопросы «**на развитие**», то есть для получения новой, дополнительной информации (Что? Где? Когда? Почему? Как? Какой? Зачем?).

Некоторые из слушателей пытаются после двух-трех вопросов сразу же принимать решение, несмотря на отсутствие полной информации. Преподаватель в этих случаях ставит принятые решения на обсуждение, предлагает слушателям задавать вопросы авторам этих решений для выяснения их обоснованности.

Очень скоро слушатели убеждаются, что для ответов на такие вопросы, то есть для обоснования предлагаемых решений, информации явно недостаточно. Эту информацию слушатели начинают запрашивать у преподавателя (или у группы, предлагающей ситуацию), задавая ему вопросы.

По характеру заданных вопросов можно оценить эффективность поиска информации различными группами слушателей. В зависимости от целевой установки занятия и аудитории преподаватель может варьировать версию ситуации.

Основное назначение данного метода - это **развитие** или совершенствование **умений** слушателей, с одной стороны, принимать решения в условиях недостаточности информации, с другой — **рационально собирать** и использовать информацию, необходимую для принятия решения.

Технология внедрения в учебный процесс данного метода заключается в следующем. После сообщения об инциденте слушатели запрашивают информацию у преподавателя с помощью вопросов. Он, в свою очередь, может открыть дискуссию о необходимости той или иной информации или сразу же сообщить требуемые данные.

Получив необходимую и достаточную, по их мнению, информацию, слушатели анализируют ее, принимают решения в небольших подгруппах по 3-5 человек, а затем выносят на общую дискуссию так же, как это делается при традиционном анализе.

После дискуссии можно отследить, какова цена запрошенной информации с точки зрения ее значимости (необходимости для решения проблемы). Эти показатели можно оговорить заранее. Это позволяет усилить мотивацию слушателей в рациональном потреблении информации и, кроме того, выработать у обучаемых руководителей и специалистов аналитическое и критическое мышление, навык прогнозирования, взвешивания своих действий и намерений. Таким образом, слушатели приучаются собирать информацию направленно и рационально.

Советы организатору занятия

Преподаватель может использовать разные варианты проведения занятий:

1. *Ситуация готовится заранее* самим преподавателем, затем зачитывается та ее часть, которая является инцидентом, а после за вершения процесса задавания вопросов слушателями каждая под группа принимает свое решение и уже затем в открытой дискуссии обсуждаются его правильные и неправильные аспекты.

2. *Преподаватель рассказывает* слушателям о технологии анализа ситуаций методом «инцидента», затем дается время (15—20 мин.), и каждая команда отработывает свой вариант ситуации. Когда ситуации у всех команд будут разработаны, тогда начинается процедура сбора информации: инцидент (случилось ...); вопросы и ответы; принятые решения; презентация решения и его анализ авторами ситуации, затем другая команда действует в той же последовательности.

3. *Формы организации занятия также могут быть разными:*

а) каждый запрос на дополнительную информацию обсуждается слушателями, и решается вопрос о ее необходимости для принятия обоснованного решения;

б) каждой подгруппе слушателей выдается вся информация, которую они запросили, а затем на общей дискуссии при обсуждении принятых решений выясняется, какая из полученной информации оказалась использованной при выработке решения;

в) производится как качественная оценка значимости информации для принятия решения, так и количественное ее взвешивание (в очках, баллах), то есть оценка «стоимости» запрошенной информации по сравнению с ценностью принятого решения в тех же единицах. При этом «стоимость» информации заранее оговаривается, а оценку решений слушатели производят коллективно.

К примеру, стоимость справки об анкетных данных какого-то специалиста не равна стоимости информации о потерях рабочего времени в цехе, ибо в первом случае достаточно заглянуть в картотеку отдела кадров, во втором - необходимо проводить хронометражные наблюдения. Таким образом, слушатели приучаются собирать информацию рационально и направленно.

ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДА «ИНЦИДЕНТА»

Преимущества	Ограничения
Развивает важное управленческое умение - собирать и анализировать информацию.	Зачастую слушатели осуществляют поверхностный анализ и принимают решение в условиях неполной информации.

Преимущества	Ограничения
Развивает навык постановки вопросов «на развитие», «на уточнение», «на понимание».	Обучаемые не владеют постановкой корректных вопросов с соблюдением их жанра: на уточнение, на развитие. Плохо же сформулированный вопрос не позволяет получить необходимую информацию.
Развивает у слушателей навык выявления и формулировки проблемы, составляющей основу ситуации.	Из-за торопливости и неразвитости аналитического потенциала слушателей зачастую истинная проблема, заложенная в ситуации, остается не полностью выявленной.
Осваиваются навыки системного подхода к принятию управленческих и социально-психологических решений.	Неправильно поставленный диагноз и излишняя быстрота в принятии решений могут привести к поверхностной диагностике и «неэффективному лечению».

РАЗБОР КОРРЕСПОНДЕНЦИИ («БАСКЕТМЕТОД»)

Важное место среди технологий обучения руководителей и специалистов занимает и такая разновидность метода АКС, как **метод разбора деловой корреспонденции**, или **метод «папки с входящими документами»**.

В профессиональной литературе этот метод называют **«информационным лабиринтом»** («In» tray exercises; «In» basket exercises), или «баскетметодом». Он основан на работе с документами и бумагами, относящимися к повседневной деятельности сотрудника той или иной компании.

Слушатели получают папки с одинаковым набором документов, относящихся к деятельности определенного предприятия, учреждения или его подразделения. Сам слушатель выступает в роли *лица, принимающего решение* (в этом амплуа может выступить также малая группа).

Цель упражнения для участника - занять позицию человека, ответственного за работу с «входящими документами», и справиться со всеми задачами, которые она подразумевает.

В папке находятся: письма от сторонних организаций, служебные записки от руководителей смежных или подчиненных подраз-

делений, от специалистов; исходящие письма, подготовленные на подпись; докладные и даже документы частного характера, не относящиеся к делу или выходящие за пределы компетенции данного руководителя.

Метод «папки с входящими документами» обычно используется в двух случаях. Во-первых, он применяется в качестве *диагностического инструмента* для определения того, как член группы справляется с подобной работой. Во-вторых, это *метод оценки* того, как участники на практике используют навыки, приобретенные на тренинге.

Методика обучения таким методом включает два этапа:

Первая часть задания: каждый слушатель (или группа) разбирается в документах, адресует их соответствующему исполнителю, накладывает необходимую резолюцию там, где полагает нужным дать ход документу, то есть предпринимает те действия, которые считает необходимыми.

Вторая часть задания: на основании разрозненной информации в отдельных документах составить представление о ситуации, сложившейся на управляемом объекте, сделать выводы и принять ряд решений, то есть найти выход из «информационного лабиринта».

Перед постановкой задачи участники получают совет относительно наилучшего способа решения проблем, возникающих в связи с «папкой». Успех участника определяется его способностью использовать в работе полученные знания и информацию.

Важно подчеркнуть, что существенной составной частью процесса обучения является **обратная связь**, которую необходимо предоставлять участникам после завершения упражнения.

После осуществления необходимых действий участники собираются вместе и делают обзор вариантов решения или предпринятых действий и оценивают их эффективность, проводят обсуждение приобретенного опыта.

ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДА «РАЗБОР КОРРЕСПОНДЕНЦИЙ»

Преимущества	Ограничения
«Папка с входящими документами» обеспечивает наибольшее приближение к реальным условиям, делая материалом для группового анализа проблемы, с которыми участники сталкиваются в своей профессиональной деятельности.	Ситуации, предназначенные для решения в «папке», должны оправдывать ожидания, существующие у участников занятия относительно групповой работы. Если практический элемент реальности теряется, то снижается ценность всей процедуры.

Преимущества	Ограничения
Поскольку технология «папка» может использоваться на разных стадиях обучения: либо для выявления навыков членов группы перед началом курса, либо для проверки понимания пройденного материала после его завершения, постольку возможно наглядно оценить изменение знаний слушателей.	На работе с некоторыми материалами «папки с входящими документами» неизбежно будет отражаться собственный стиль работы преподавателя. Если этот стиль не соответствует навыкам обучаемых, он может сделать их менее восприимчивыми к некоторым наиболее фундаментальным моментам обучения.
С помощью этой технологии идет процесс обучения, имеющий основной целью действия, направленные на совершенствование реальной практической деятельности управленца.	Зачастую эффективность технологии снижается из-за плохого качества подобранных в «папку» документов: устарелое содержание, отрыв от реальной практики, эклектика подборки.
Благодаря «папке» у слушателей повышается интерес к работе с персоналом, клиентами и организациями, они осознают приоритеты, у них развивается персональная ответственность.	Интерес слушателей к такой технологии снижается каждый раз, когда им приходится работать с документами, взятыми из другой отрасли, или из организации, не соответствующей по статусу той, в которой работают обучаемые.
Чтобы обеспечить эффективную обратную связь, целесообразнее работать по анализу документации командами. В случае большого количества участников можно предложить одной группе выступить в роли экспертов или критиков по отношению к другой группе. При малом составе обучаемых тренинг идет индивидуально.	При низкой мотивации к изучению делопроизводства у руководителей интерес к такого рода занятиям может снижаться.

I Советы организатору занятий

Для того чтобы «информационный лабиринт» провести с максимальной эффективностью, следует стремиться соблюдать следующие правила.

1. Подчиняйте содержание документов учебным и развивающим целям

Содержание «папки» - документы, письма, важные бумаги, объяснительные, докладные и другие материалы, используемые как основа технологии, должно отражать природу работы, обычно выполняемой данной категорией обучаемых, и соответствовать задачам читаемого теоретического курса. Если, например, целью курса является успешное преодоление стресса, стоит поставить жесткие временные ограничения и требовать принятия решения в течение 40 минут, непосредственно перед игровым «совещанием», на которое участники собираются для обсуждения.

2. Избегайте перекладывания ответственности

Инструкция к упражнению должна объяснять, что от членов группы требуется выполнение действия, а не просто анализ шагов, которые они предпримут, столкнувшись с проблемой. Поэтому в программе распределения времени решение «поручить эту работу младшему сотруднику» не будет приемлемым. Аналогично, в ходе программы обучения делопроизводству решение задания, представленное в виде фразы «ответить на письмо господина А.П. Свердлова», не считается верным. Участники должны предпринять практические шаги и составить текст ответного письма.

3. Обеспечивайте разнообразие

Выбирая материалы для «папки», вам следует стремиться уделить внимание ряду навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности контингента обучаемых. Насколько это возможно, каждый фрагмент материала должен касаться одной части изучаемой программы или быть иллюстрацией к одному или другому вопросу обучения.

Очень интересно можно провести такого рода занятия по решению социальных проблем, например оценить документы, свидетельствующие о «хождении по мукам» людей, добивающихся каких-то льгот, решения жилищно-бытовых проблем («тяжбы» в коллективе, конфликты, вышедшие за пределы организации). Можно также отследить трудные аспекты современных налоговых документов или первые шаги по предпринимательству в бизнес-практике.

Метод полезен для демонстрации эффективного решения проблем или принятия решений. Область его применения включает тренинги управления временем, преодоления рекламаций клиентов, программы обучения делопроизводству, тренинги менеджерских качеств.

МЕТОД ПРОИГРЫВАНИЯ РОЛЕЙ (ИНСЦЕНИРОВКИ)

Несомненный интерес для преподавателей, работающих в системе повышения квалификации и переподготовки, представляет такая технология активизации занятий, как **метод проигрывания ролей (инсценировки)**.

Цель проигрывания ролей (role playing) в том, чтобы создать правдивую ситуацию и затем дать обучаемым возможность оценить роли других участников игры.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

Ролевые игры основаны на обучающем эффекте совместных действий. С психологической точки зрения, **содержанием** ролевой игры является не предмет, его употребление или изменение человеком, а **отношения между людьми**, осуществляемые через действия с предметами; не человек - предмет, а человек - человек.

Ролевая игра - способ расширения опыта участников посредством предъявления им неожиданной ситуации, в которой предлагается **принять позицию (роль) кого-либо из участников** и затем выработать способ, позволяющий привести эту ситуацию к достойному завершению (игра).

Известный американский разработчик теории ролей Дж. Морено отмечал, что слово role (роль) происходит от латинского rotula (небольшое колесо или круглое бревно), которое позднее стало означать скрученный в трубочку лист бумаги с записью слов пьесы для актеров. Лишь с XVI-XVII веков под ним стали понимать игру актеров. Понятие ролевых игр появилось лишь в XX веке.

Прототипом ситуационно-ролевых игр стали импровизированные драматические игры на заданную тему, разработанные в 1946 году Дж. Морено.

С середины 50-х гг. применение ролевых игр в США пошло двумя путями. Их стали широко использовать в психотерапии, включая группы личностного роста, социометрию, психодраму, гештальт-терапию, а также группы встреч. Вторая область применения ролевых игр - тренинговые группы, которые ставят задачу саморазвития и самосовершенствования, а не психотерапии. Это направление было создано в основном с целью развития в людях навыков руководителей, поведения в больших и малых группах, конструктивного взаимодействия, разрешения конфликтов в группах, формирования адекватного самовосприятия и восприятия других.

Этот *ролевой метод* — *действенное диагностическое, прогностическое и коррекционное средство* социально-психологической подготовки руководителей и специалистов.

Роли каждого участника (в соответствии с общими условиями ролевой игры) могут привести обучаемых к живой дискуссии, особенно когда каждый вживается в роль, а не просто исполняет обязанности. Идея упражнений позволяет решить ряд проблем и тем самым развить навыки в областях управления и делегирования полномочий.

Преподавателю необходимо выделить время для подготовки краткого описания задействованных персонажей и удостовериться, что создаваемые условия игры максимально соответствуют специфике основной деятельности участников ролевого взаимодействия.

Как и во всех предыдущих технологиях анализа ситуаций, слушателей знакомят с самой ситуацией, а затем предлагают распределить между собой роли ее участников.

СПОСОБЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ

Возможны, как правило, два варианта распределения ролей:

1) роли распределяются между некоторыми слушателями, а остальные, не получившие ролей, становятся активными зрителями, наблюдателями или выполняют функции «арбитра», записывая особенности поведения участников и затем оценивая его последствия;

2) слушатели разбиваются на небольшие группы единомышленников, и каждая группа коллективно берет на себя роль отдельного лица — участника ситуации **или возглавляемого им подразделения**.

Сегодня ролевые игры применяются повсюду и незаменимы в разнообразных областях применения психологии и в системе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЛЕВЫХ ИГР

К основным характеристикам ролевых игр относят:

- наличие модели управляемой системы, включенной в конкретную социально-экономическую систему. Такой моделью может стать фабрика, завод, магазин, музей, библиотека или отдельное подразделение какой-либо организации с достаточно подробным описанием специфики, имеющихся ресурсов (материально-технических, финансовых, кадровых, социально-психологических);
- наличие ролей;
- различие целей участников игры, исполняющих разные роли;
- взаимодействие ролей;
- наличие общей цели у всего игрового коллектива;
- многоальтернативность решений;

- наличие группового или индивидуального оценивания деятельности участников игры;
- наличие управляемого эмоционального напряжения.

Преподаватели, -использующие этот метод в учебном процессе, часто путают такие его разновидности, как **«разыгрывание ситуаций в ролях»** и **ролевые игры**. С нашей точки зрения, эти методы, хотя и имеют между собой много общего, все же весьма существенно различаются.

При «разыгрывании» ситуаций в ролях участники **исполняют роль так, как сами считают нужным**, определяя самостоятельно свою стратегию поведения, свой вербальный сценарий. При этом они могут позволить себе импровизацию, исходя из своего видения заданной роли. Как правило, на таких игровых занятиях слушатели или играют самих себя, демонстрируя свой стиль, ценности, компетентность, эмоциональную культуру, или подражают кому-то из тех, кого хорошо знают.

При обсуждении результатов такой игры преподаватель может не только решать образовательные задачи, но и осуществлять коррекцию личности.

Основное **отличие ролевых игр** от разыгрывания ситуаций в ролях прежде всего в том, что тому, кто исполняет роль участника анализируемой ситуации, наряду с описанием выдается инструкция, в которой **предписано, как вести свою роль**, какой стратегии придерживаться, какой характер изображать, как оценивать сложившуюся ситуацию, какие интересы отстаивать и какие цели достигать.

Инструкция к ролевой игре должна, с одной стороны, детально описывать все аспекты ситуации. Вместе с тем, с другой стороны, она не должна ставить жестких границ, препятствующих участникам сыграть свои роли в соответствии с их собственными представлениями о том, как необходимо действовать в таких случаях.

Таким образом, *ролевые игры - это игры по заданному сценарию*, который требует не только знакомства с материалом, но и вхождения в заданный образ, то есть в какой-то степени даже перевоплощения, актерского мастерства.

Задача, к решению которой стремятся члены группы, участвующие в ролевой игре - **создание модели поведения**, характерного в повседневной жизни для реальных людей. Следует подчеркнуть, что именно поведение, а не просто проявление талантов выступающих будет основой последующей дискуссии. Группа должна наблюдать за содержанием каждой разыгрываемой сцены.

Методы проигрывания ролей *являются интерактивными*, как правило, они используются в программах по изучению руководителями и специалистами сферы человеческих отношений (взаимо-

действие деловых партнеров, межличностная коммуникация, взаимопонимание), помогают им стать более восприимчивыми к чувствам других.

Проигрывание ролей может быть приятным и недорогим средством получения многих новых навыков. Участники занятия могут также отказаться от правил и экспериментировать. Например, играющий может поэкспериментировать со стилями руководства или стратегиями взаимодействия, применяя то демократический, то авторитарный стиль, демонстрируя то конкуренцию, то уступку, то компромисс при принятии решений.

При внедрении этой технологии занятия проводятся в форме либо **совещания**, либо свободно развивающегося ролевого общения (**диалога**) между участниками.

В заключение занятия слушатели, так же как и в АКС, обсуждают итог и ход решения проблемы (конфликта), оценивают поведение в данной ситуации каждого из ее участников, его продуктивность. При этом начинают дискуссию «зрители», а заканчивает - педагог, который проводит критический разбор итогов ролевого общения, отмечая достижения и потери.

Наблюдения могут быть более эффективными, если будет сделана **видеозапись ролевой игры**, которая в случае необходимости может быть использована для обеспечения обратной связи и подтверждения тех или иных положений, а также для консультирования.

Метод ролевых игр позволяет слушателю **«походить в чужих ботинках»**, посмотреть как бы со стороны на себя и своего «героя», чью роль он исполняет, что имеет большое значение для перцептивного обучения руководителей и специалистов, развития у них навыков адекватного восприятия деловых партнеров и достижения взаимопонимания, выбора эффективного сценария поведения.

ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ РОЛЕВЫХ ИГР

<i>Преимущества</i>	<i>Ограничения</i>
«Обучение через действие» - один из самых эффективных способов научения и приобретения опыта. Собственные переживания запоминаются ярко и сохраняются в течение долгого времени.	Суть успешной ролевой игры - создание ситуации, приближенной к реальности настолько, насколько позволяют условия. Если группа чувствует, что сценарий нереалистичен или не учитывает некоторых деталей практической деятельности, ценность игры будет потеряна и цели обучения не будут достигнуты.

<i>Преимущества</i>	<i>Ограничения</i>
В большинстве случаев ролевая игра предлагает сравнительно «безболезненный» и приятный способ усвоения психологических знаний и навыков.	Если цели ролевого упражнения полностью не объяснены и не сделан акцент на важности демонстрации поведения (а не актерских способностей), существует опасность, что ролевая игра будет восприниматься как нечто забавное. Наличие серьезных целей упражнения не мешает людям получать удовольствие от участия в нем и обеспечивает радость от взаимодействия с ситуацией и выходом из нее, а не только от смешных шуток во время его проведения.
Ролевая игра позволяет участникам понять, как чувствуют себя люди, сталкиваясь с некоторыми ситуациями. Это понимание может оказаться мощным инструментом обучения: оно может способствовать развитию умения оценивать предпосылки поведения других людей, чего трудно было бы достигнуть каким-либо иным образом.	Как и любой метод тренинга, подразумевающий активное вовлечение участников, ролевая игра содержит долю риска. Игра приносит результат только тогда, когда группа готова в нее включиться. Если члены группы боятся «потерять лицо», участвуя в игре, или стесняются процесса ролевого общения, это упражнение не будет эффективным. Тот факт, что выполнение упражнения контролируется, еще больше усиливает напряжение.
Хотя использование ролевой игры и содержит в себе элемент педагогического риска, последний относится, главным образом, к возможным способам реагирования группы, а не к воздействию игры на нее. Ролевая игра предоставляет участникам шанс освоить или закрепить разнооб-	Если преподаватель имеет слабую психологическую и коммуникативную компетентность, он может вызвать у исполнителей ролей чувство тревожности, беспоконья за свое реноме и самооценку. Отсутствие психологической поддержки взрослых обучаемых также

Преимущества	Ограничения
разные модели поведения. Преимуществом здесь является коммуникативная среда тренинга, свободная от риска, связанного с применением той или иной модели, которые могли бы возникнуть в естественных условиях.	усиливает это состояние и снижает мотивацию к обучению.

Ролевая игра используется как самостоятельная технология обучения, а также применяется в коммуникативных тренингах, направленных на развитие навыков межличностного взаимодействия, которые необходимы для успеха в таких сферах, как интервьюирование, предоставление обратной связи и оценки, переговоры, продажи, деятельность по связям с общественностью, а также при проведении самих тренингов.

Советы организатору

1. Тщательно разрабатывайте план ролевой игры

Грамотное проведение ролевой игры приносит неоценимую пользу ее участникам. Такие инсценированные игры целесообразно проводить после того, как группа преодолела скованность, внутреннее сопротивление и психологический дискомфорт.

2. Используйте ролевые игры и метод проигрывания ситуаций корректно

Эффективность ролевых игр обусловлена их жизнедеятельностью и новизной переживаний. Это означает, что этот метод следует использовать осторожно. Если проводить игры при каждом удобном случае, их ценность как интерактивной технологии может сойти на нет.

3. Старайтесь делать группы маленькими

Преодолеть сопротивление группы легче, ограничив ее численность до десяти человек. Небольшая численность участников способствует созданию спокойной неформальной обстановки, необходимой для успешного обучения.

Возможности для использования ролевой игры в качестве части программы тренинга остаются и тогда, когда в группе более десяти человек. Большие группы можно разделить на несколько малых, в каждой из которых будут свои наблюдатели, наборы ролевых игр и инструкции. Время в таких случаях рассчитывается так,

чтобы все члены малых групп смогли обсудить результаты деятельности своих коллективов сообща.

4. Применяйте ролевые игры творчески, импровизируйте

Нет причин изолировать ролевые игры от других методов обучения. Лучше всего строить процесс так, чтобы после теоретической части следовала ролевая игра, дающая возможность на практике применить только что изученные принципы или техники.

В случаях, когда всем участникам тренинга необходимо справиться с некоторой практической ситуацией, можно устроить ролевую игру для всех. Для этого нужно разделить одну большую группу на несколько малых, и каждая из них будет разыгрывать свою ситуацию.

Существует **еще один вариант ролевой игры - инвертированная игра**. При помощи этого метода можно достичь глубокой оценки проблем и преимуществ других людей. Это производится следующим образом: в ходе игры ведущий предлагает участникам остановиться и поменяться ролями, представив эту же ситуацию с противоположной точки зрения, с такой позиции, которая зачастую будет в корне противоречить убеждениям и привычному образу действий участников.

Не важно, что вызывает болезнь, важно, что ее устраняет.

Цельс

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ МЕТОДОВ АКТИВИЗАЦИИ ЗАНЯТИЙ

СИТУАЦИОННО-РОЛЕВАЯ ИГРА «КОНФЛИКТ»

Разработка А.П. Панфиловой

Интерактивная ситуационно-ролевая игра «Конфликт» моделирует в условной обстановке деструктивные межличностные и деловые взаимоотношения в соответствии с заданными ролями или спонтанно разыгрываемые.

Цели ситуационно-ролевой игры «Конфликт»:

- развитие умений осуществлять диагностику причин конфликтов в трудовом коллективе;
- освоение механизма моделирования конфликтных ситуаций;
- освоение алгоритма анализа конфликта;
- развитие умения анализировать конфликт на основе разных технологий: **традиционным анализом** конфликтной ситуации, ме-

тодом «инцидента», методом разыгрывания ситуации в ролях (инсценировки);

- освоение методов анализа конфликтов через идентификацию, рефлексию, эмпатию;
- развитие умений по разработке «Памятки руководителю по управлению конфликтом».

Предлагаемая форма организации деятельности участников игры способствует формированию у них интереса к социально-психологическим проблемам, развивает вышеперечисленные умения и расширяет психологическую и игротехническую компетентность.

Игра «Конфликт» в полном объеме **рассчитана на 4 - 6 часов**, на аудиторию от 15 до 35 человек.

В зависимости от временных возможностей и числа участников возможно модульное проигрывание фрагментов игры, а также ее модификация по форме и содержанию, например при минимальном времени - отработка лишь одного из обозначенных методов, при максимальном количестве участников (например, более 35 человек) - увеличение числа групп, но не более 9 человек в каждой, и расширение проблематики по анализу причин конфликтов в профессиональной среде.

СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

Игровой комплекс включает организатора игры, три игровые группы — группа «А», группа «Б», группа «В» и группу экспертов.

Функции организатора игры

Организатор ситуационно-ролевой игры *вводит* участников в проблематику, *рассказывает* об актуальности проблем конфликтов в трудовых коллективах, об их конструктивной и деструктивной роли, *характеризует* динамику развития конфликтов, *классифицирует* такие понятия, как «инцидент», «стресс», «фрустрация», «конфликт», «кризис». Кроме того, он *рассказывает* о структуре игры, о методах, в ней применяемых, об основных целях игры и ее правилах.

Он же *управляет* общим ходом игры:

- распределяет участников в команды;
- проводит инструктаж;
- консультирует по возникающим вопросам;
- определяет регламент игры и следит за ним;
- организует взаимодействие команд в соответствии со структурой игры на основании заданных норм;
- подводит окончательные итоги игры, *делает* всесторонний **анализ** информации, наработанной ее участниками, осуществляет коррекцию.

ИГРОВЫЕ ГРУППЫ

1. Г р у п п а «А». Осуществляет диагностику причин конфликтов из-за ошибок, допускаемых руководителем организации. На основании диагностики группа разрабатывает конфликтную ситуацию, в которой источником конфликта является руководитель.

Группа **работает методом - «Разыгрывание» ситуации в ролях** - инсценировки.

Группа готовит свою программу действий по анализу и решению конфликтной ситуации для осуществления экспертизы действий и решений, принятых другими группами.

Число участников от 5 до 7-9 человек.

2. Г р у п п а «Б». Осуществляет диагностику причин конфликтов из-за ошибок или неправомерных действий, допускаемых подчиненными, причин личностного и межличностного характера (характерологических и ситуативных). На основании диагностики группа разрабатывает конфликтную ситуацию, в которой источником конфликта является подчиненный, любой член трудового коллектива.

Группа **работает методом - «Инцидента»**.

Группа готовит свою программу действий по анализу и решению конфликтной ситуации для осуществления экспертизы действий других групп.

Число участников от 5 до 7-9 человек.

3. Г р у п п а «В». Осуществляет диагностику причин конфликтов организационного характера из-за объективных факторов. На основании диагностики причин конфликтных ситуаций группа разрабатывает свою конфликтную ситуацию, источником которой являются объективные причины, проблемы и трудности организации.

Группа работает **методом традиционного анализа ситуации** и готовит свою программу действий в рамках проведения экспертизы намерений и решений других групп.

Число участников от 5 до 7-9 человек.

4. Г р у п п а «экспертов»

Основная задача группы - провести экспертизу:

- проведенной всеми командами диагностики причин конфликтных ситуаций;
- содержания разработанных группами конфликтных ситуаций;
- адекватности предложенных группам методов анализа («традиционного», «инцидента», «инсценировки»);
- программ действий по решению конфликтных ситуаций, предлагаемых всеми командами.

Число участников от 3 до 5 человек.

П р и м е ч а н и е . Целесообразно в группу экспертов ввести специалиста по психологическим проблемам менеджмента: психолога, фасилитатора, социолога, опытного руководителя, преподавателя такого рода дисциплин и т.п.

При малом составе обучаемых - экспертов можно не назначать, их функции выполняют сами участники игры, анализируя решения и действия друг друга, а подводит итоги и осуществляет коррекцию руководитель игры.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ СИТУАЦИОННО-РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Игра «Конфликт» состоит из следующих этапов-фрагментов:

1. Подготовительный этап. Погружение в игру.
2. Диагностика причин конфликтов.
3. Разработка командами конфликтных ситуаций по своей тематике.
4. Анализ конфликтных ситуаций разными технологиями: «традиционным анализом», методом «инцидента», методом «разыгрывания ситуаций в ролях» или инсценировки.
5. Подготовка «Памятки» руководителю по профилактике, предупреждению и разрешению конфликтов.
6. Заключительный этап: анализ работы участников игры экспертами и руководителем игры.
7. Индивидуальное консультирование.

СТРУКТУРА И РЕГЛАМЕНТ ИГРЫ

1-й этап. Подготовительный. Общее время: 30—40 мин.

1.1. Вводная беседа по проблеме конфликтов и управления ими.

На основании теории вопроса организатор игры проводит микродискуссию с участниками игры по обсуждаемой проблеме, в рамках которой характеризуются основные понятия, определяется их актуальность и значимость для управления организацией.

Время- 10 мин.

1.2. Разъяснение целей и задач ситуационно-ролевой игры, характеристика ее специфики, сущности и предназначения. Обозначение правил игры и норм, которым должны следовать участники. Определение основных блоков оценки игры экспертами. Знакомство участников со структурой и регламентом игры.

Время- 10 мин.

1.3. «Погружение» участников в игру. С этой целью используются разные приемы. Например, проводится тестирование или каждой команде предлагается небольшой конкурс, викторина, специальное задание на психологическую подготовку к игре (на выбор).

Наиболее приемлемым заданием для начинающего игротехника могут стать микроситуации - кейсы. Каждой группе предлага-

ется микроситуация конфликтного характера. Командам дается 3-5 мин. на обдумывание и затем демонстрации формулировки коллективного решения, затем проводится межгрупповая микродискуссия по оценке принятых решений или последовательности предпринимаемых действий, например каждой команде предлагаются готовые тексты «жалоб обиженного», нужно отреагировать по типу «Ваши действия».

Кроме того, вместо вышеперечисленного можно предложить участникам игры конкурс по типу «КВН», в котором команды исполняют роль коллективного подчиненного, члена трудового коллектива, и им предлагается «пожаловаться» на существующие трудности в шуточной форме («Плач Ярославны», «Казанская сирота», «Нота протеста», «Иск в суд», «Плакучая ива» и т.п.), соблюдая предлагаемый жанр, демонстрируя оригинальные возможности и пр.

Время- 15 мин.

П р и м е ч а н и е . Перед «Погружением» в игру руководитель создает 4 команды («А», «Б», «В», «экспертов») спонтанно, по решению самих играющих или по специальной технологии, описанной в учебном пособии.

Руководитель игры управляет процессом **создания «игровой поляны»**, то есть соответствующей организации пространственной среды. С этой целью определяется место для организатора, устанавливаются стенды для визуального отражения хода игры, планируется месторасположение «игровых гнезд» таким образом, чтобы никто не мешал друг другу и все могли эффективно взаимодействовать.

2-й этап. Диагностика причин конфликтов. Время - 45 мин.

2.1. Групповое взаимодействие участников игры.

Каждая группа получает от организатора игры задание по проблематике диагностики причин конфликтов в организации.

Группа «А» - диагностика причин конфликтов из-за ошибок, неправомерных действий самого руководителя.

Группа «Б» - диагностика причин конфликтов по вине самих подчиненных.

Группа «В» - диагностика объективных причин конфликтов в организации.

Группа «экспертов» разрабатывает критерии оценки результатов диагностики на основе внутригрупповой дискуссии членов экспертной комиссии и предложенных организатором игры готовых бланков оценивания и перечень разнообразных причин конфликтов.

Группа может разработать собственные подходы и способы оценивания, а также внести коррективы и дополнения в предложенные бланки.

В результате внутригрупповой работы каждая команда готовит сообщение на 3-5 мин., в рамках которого она должна охарактеризовать наиболее типичные причины конфликтов по указанным аспектам. Команды проводят небольшую дискуссию, в ходе которой задают вопросы на уточнение, на понимание, вносят коррективы в сообщения друг друга, дополняют перечень сформулированных причин.

В результате работы всех команд создается «**матрица причин конфликтов**», один экземпляр которой передается в группу экспертов, а другой остается в командах для дальнейшей работы.

Время - диагностика причин конфликтов - 25 мин.

- дискуссия, обмен информацией, вопросы и дополнения от других команд и руководителя - 20 мин.

Примечание. Группа экспертов анализирует итоги этого фрагмента во время работы команд по следующему заданию.

3-й этап. Разработка конфликтных ситуаций. Время — от 30 мин. до 1 часа

3.1. Анализ «матрицы причин конфликтов», наработанной всеми командами, группой экспертов.

3.2. Разработка каждой командой в рамках обозначенных ею причин одной конфликтной ситуации для проработки ее разными технологиями, согласно ранее предписанному.

Примечание. Каждая группа получает инструктаж: по структуре описания конфликтной ситуации и по специфике предлагаемых методов анализа конфликтов.

Содержание конфликтной ситуации определяется самой командой, но в рамках причин диагностики.

По окончании работы над конфликтными ситуациями группы уходят на перерыв.

ИНСТРУКЦИЯ ГРУППАМ ПО ОПИСАНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Задание: определить, в какой роли должны выступать те, кто анализирует конфликтную ситуацию. В чем суть их действий: принять решение, разработать программу управления конфликтом, дать оценку действиям участников конфликта, оценить принятое в ситуации решение, предложить свою стратегию анализа тактических ходов и т.п.

Технология, с помощью которой будет анализироваться ситуация.

Группа...

Метод описания и анализа...

СИТУАЦИЯ (УСЛОВНОЕ НАЗВАНИЕ СИТУАЦИИ)

Источник ситуации (газета, сборник ситуаций, журнал, практический опыт участника игры).

Ядро ситуации: конфликтующие стороны, участвующие в ситуации; их позиции в данной конкретной ситуации, цели, мотивы поступков.

Предпосылки ситуации: ее причины, повод, послуживший началу конфликта, исходные предпосылки возникновения, развитие событий, предпринимаемые участниками ситуации действия, их поступки.

Следствия ситуации: на ком и как отразились предпринимаемые участниками конфликта действия, в какой стадии находится конфликт, кто в него втянут, каковы разрушительные последствия для дела, для участников, для коллектива, для организации и т.п.; кем и какие решения приняты и каковы их последствия.

ИНСТРУКЦИЯ ГРУППАМ ПО МЕТОДАМ ОПИСАНИЯ И АНАЛИЗА СИТУАЦИЙ

Традиционный анализ ситуаций

Этот метод характеризуется следующими признаками: => наличие конфликтной ситуации, ее подробное описание в заданном временном режиме из практики субъектно-субъектных отношений; => разработка варианта решения проблемы ситуации, программы

действий лица, принимающего решение;

=> представление решений и дискуссия: рецензирование, оппонирование, публичная защита, вопросы и ответы, коррекция, дополнения;

=> подведение итогов и оценка решений командой, разработавшей ситуацию; выявление правильных позиций, действий; характеристика и фиксация допущенных ошибок;

=> анализ разработанной ситуации и принятых группой экспертов решений ведущим игру преподавателем или организатором-игротехником.

При традиционном анализе ситуации группам предлагается *развернутое, подробное ее описание*. Широко практикуется использование формы диалога.

Описанный конфликт может иметь несколько вариантов решений, в равной степени близких к оптимальному и приемлемых в конкретной обстановке, что позволяет осуществлять их сравнительный анализ.

В описание конкретной ситуации включается, как правило, дополнительная информация, не относящаяся напрямую к конфликту,

но позволяющая кое-что уточнить, например: сведения об участниках конфликта; их краткие характеристики и т.п., сведения об организации, об отделе или подразделении, в котором разыгрался конфликт.

Описание ситуации может содержать не только указания на отношения между людьми и поведение участников конфликта, но и лишние данные, совсем не нужные для решения, что позволит участникам игры анализировать ситуацию многоаспектно, как с объективной, так и с субъективной точки зрения.

Информация о конфликте может быть дана не в логической последовательности, а в том порядке и форме, в каких она встречается на практике, с включением не только фактов, но и, если это необходимо, их толкований в коллективе, обстоятельств, ограничивающих решения, мотивов, влияющих на действия и поступки участников конфликта.

Данный метод позволяет участникам игры проанализировать альтернативные решения, тщательно рассмотреть и взвесить каждый факт, произвести разбор положительных и отрицательных последствий предпринимаемых шагов, обосновать лучший вариант стратегии.

Анализ ситуации методом «Инцидента» Этот метод характеризуется следующими признаками: => наличие инцидента, то есть факта о случившемся; => дефицит информации, времени, аварийная обстановка, то есть наличие факторов, приводящих к очень большой напряженности, ситуация характеризуется неблагоприятными условиями для принятия решения; => разработка участниками игры вопросов для получения и систематизации полученных фактических данных; => разработка инициаторами ситуации ответов на предполагаемые вопросы, то есть всей необходимой информации по ситуации на основе ее анализа, развития и прогноза; => формулировка проблемы и принятие целесообразных и ответственных решений, как правило, окончательных, ибо ход событий редко оставляет возможность уточнить замысел, при этом возможен риск; => представление решений и дискуссия: рецензирование, оппонирование, публичная защита, вопросы на уточнение и на понимание, коррекция и дополнения; => подведение итогов и оценка решений командой, разработавшей инцидент; => анализ разработанной ситуации и принятых решений группой экспертов, организаторов игры.

Основной особенностью этого метода является то, что участники игры получают информацию лишь о самом инциденте, о каком-то экстраординарном случае, острой конфликтной обстановке, а **вся необходимая информация** для принятия решения **поступает лишь с помощью задаваемых вопросов** о недостающих фактах, обстоятельствах, подробностях.

Если вопросов задается мало и не по существу, то группы принимают решения в условиях дефицита информации.

Полнота информации, необходимой для принятия решения, зависит от многогранности анализа ситуации ее разработчиками.

При остром дефиците времени на обдумывание и подготовку творческих решений приходится опираться преимущественно на шаблонные приемы, поэтому они должны быть выработаны заблаговременно и в достаточном разнообразии (в ситуации обучающих игр).

Метод инцидента формирует умение оптимально разрешать конфликтные и экстренные ситуации, по типу: случилось... Он дает возможность играющим *отработать несколько стандартных стратегий поведения*, которые помогут им в первый самый напряженный период трудной ситуации войти в нее активно, конструктивно и поэтому с минимальным эмоциональным напряжением, и тем самым тренирует способности преодоления возрастной и личной инерционности.

Главная задача технологии - научить слушателей собирать полную информацию о случившемся; определять, вычленять и при необходимости редуцировать проблемы, заложенные в ситуацию.

Анализ ситуации методом «Разыгрывания ролей» Этот метод характеризуется следующими признаками: => наличие задачи или проблемы и распределение ролей между участниками ее решения; => различие интересов участников; => взаимодействие участников игры в ходе разыгрывания ситуации, причем каждый действует с позиций и с учетом интересов представляемого им подразделения, должностного лица, личных позиций; => ввод корректирующих условий, например сообщение некоторых новых сведений, которые нужно учесть при решении конфликтной ситуации, направить обсуждение в другое русло и т.д. => принятие решений участниками инсценировки; => дискуссия участников игры, вопросы и ответы, оппонирование, защита позиций, мнений, действий; => подведение итогов и оценка решений командой, разработавшей инсценировку;

⇒ анализ разработанной ситуации и принятых решений экспертами и организатором игры.

При работе по этому методу необходимо во время анализа ситуации обращать внимание на поведение участников инсценировки, реакцию в ходе исполнения ролей, позиции различных сторон, индивидуальный стиль общения.

Этот метод наиболее эффективен при анализе взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный», ибо здесь оптимальное решение не может быть достигнуто формализованными методами. Решение конфликтов из серии взаимоотношений возможно на основе компромиссов между участниками, интересы которых не идентичны.

Бланк оценивания матрицы причин конфликтов

№ п/п	Показатели оценки	Соответствует в полной мере	Соответствует лишь частично	Не соответствует
		5-4 балла	3-2 балла	1-0 баллов
1.	Соответствие причин конфликтов заданной проблематике			
2.	Полнота набора причин			
3.	Ранжирование причин по частоте проявления			
4.	Типичность описанных причин конфликтных ситуаций			
	Итого:			

Примечание. Данный бланк заполняется для каждой оцениваемой группы отдельно. Матрица причин конфликтов соотносится с матрицей конфликтов, предлагаемой в приложении к игре.

Для групп, разрабатывающих конфликтные ситуации, можно подготовить банк информации для запроса участниками игры: сборники ситуаций, тексты ситуаций, журналы, газеты.

4-й этап. Анализ конфликтных ситуаций. Общее время - 45 мин.

4.1. Группы участвуют в жеребьевке на очередность представления ситуации. На основании жеребьевки устанавливается последовательность анализа конфликтов, объявляется процедура анализа и делается инструктаж по методам анализа.

Процедура:

- краткая характеристика метода — 2—3 мин.
- представление ситуации (в зависимости от метода - полной, инцидента или инсценировки) - до 5 мин.;

- вопросы на уточнение и на понимание - 2-3 мин.;
- анализ конфликтной ситуации и принятие решения всеми командами - 5 мин.;
- представление решений двумя оставшимися командами;
- дискуссия по анализу и оценке решений (участвуют все три команды) - 5-7 мин.;
- подготовка коллективной оценки командам и ее представление - 2 мин.

4.2. Каждая группа в порядке очередности представляет конфликтную ситуацию, определяет роль, в которой остальные участники принимают решение, формулирует задание, отвечает на уточняющие вопросы. Время: 5-7 мин.

4.3. Внутригрупповые дискуссии по поиску и принятию решений, разработке программы действий, стратегии. Время: до 5 мин.

4.4. Обе группы, принимающие участие в поиске решений в конфликтной ситуации, по очереди представляют свои решения (лидер команды или инициатор решения). По итогам решений проводится дискуссия. Все команды оппонировать друг другу, рецензируя решения другой команды и публично защищая свои. Время: 5-7 мин.

4.5. Группа, разработчик ситуации, анализирует принятые решения, сопоставляет их со своим решением, оценивает их, делая качественный разбор, выявляя правильные и ошибочные, на ее взгляд, действия и подходы. Время: 2 мин.

4.6. Процедура фрагментов 4.2; 4.3; 4.4; 4.5 полностью повторяется, и затем право на представление информации получает третья группа, процедура фрагментов 4.2-4.5 повторяется вновь.

4.7. На всех фрагментах группа экспертов оценивает деятельность участников игры: содержание конфликтных ситуаций; соответствие информации заданной технологии анализа ситуации; программы действий по решению конфликтных ситуаций.

Примечание. Организатор игры должен помнить, что каждая группа работает в заданной норме, то есть на основании той технологии, которая ей предложена для подготовки ситуации и ее анализа.

По окончании четвертого этапа все группы сдают тексты ситуаций и письменные решения в группу экспертов.

5-й этап. Разработка «Памятки» руководителю по анализу конфликтов

5.1. На основе проведенной организатором игры беседы, собственного опыта обучаемых, уроков, извлеченных из игры, взаимной осведомленности каждая команда готовит «Памятку», в кото-

рой в сжатой, лаконичной форме предлагает, формулирует от 5 до 10 рекомендаций по профилактике, предупреждению и разрешению конфликтов. Время: 15-20 мин.

5.2. Каждая команда представляет свою «Памятку». Время: не более 5 мин. на одну команду.

5.3. Каждая команда в течение 2-3 минут готовит реплики-оценки «Памяткам» двух других команд и затем их представляет. Время на подготовку и проведение сюжета- 10 мин.

6-й этап. Заключительный. Время: от 20 до 30 мин.

6.1. Анализ работы участников игры «Конфликт» экспертами.

6.2. Подведение итогов игры ее организатором. Выявление уровня социально-психологической компетентности играющих, определение допущенных ошибок, промахов, неудач. Выявление положительного опыта, формулировка уроков, которые следует извлечь из игры.

6.3. Индивидуальное консультирование по психологическим вопросам управления. Коррекция индивидуального стиля участников игры. Аннотация литературы по конфликтологии в помощь руководителю.

Бланк оценивания содержания конфликтной ситуации

№ п/п	Наличие основных параметров ситуации	«ДА», соответствует требованиям	«НЕТ», не соответствует требованиям
1.	Конфликтующие стороны		
2.	Цели, мотивы поступков участников ситуации		
3.	Причины конфликта		
4.	Наличие повода, спровоцировавшего конфликт		
5.	Развитие событий в ситуации		
6.	Последствия конфликта		
7.	Предпринятые действия, принятые решения		
8.	Соответствие описания конфликта предложенному методу анализа		
9.	Формулировка задания другим командам		
10.	Сложность разработанной ситуации		
	Итого:		

Примечание. Эксперты делают качественный анализ разработанных участниками игры конфликтных ситуаций, показывают в какой мере им удалось справиться с заданиями, с предложенной технологией работы с материалом ситуации.

Бланк оценивания принятых решений по конфликту

№ п/п	Критерии оценки решений	Группа «А»	Группа «Б»	Группа «В»
1.	Степень разрешения конфликта: - для дела - для коллектива - для конфликтующих сторон Выявление причины и ее устранение: - причина выявлена полностью -причина обнаружена частично -причина перепутана с поводом Наличие неправомерных действий Появление потенциальных проблем Эффективность применяемых методов: - педагогических - административных - посредничество третьих лиц - создание конфликтных комиссий - метод «взрыва» - публичное осуждение Разработка мероприятий по профилактике и управлению конфликтами в коллективе			
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Примечание. Систему оценивания отрабатывает группа экспертов на основе коллективного мнения, при этом предпочтительнее анализ качества принятых решений, намеченных стратегий.

Приложение 1. Алгоритм анализа конфликтов

1. Определение участников конфликта: кто с кем вступил в конфронтацию и кто начал, кто втянут в конфликтные отношения.

2. Определение степени реальности возникшего конфликта, противоречия.

3. Уяснение причины конфликта, то есть какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте, отличие конфликта от повода; анализ предшествующих взаимоотношений участников конфликта.

4. Анализ предмета конфликта, то есть преследует ли он цели какого-то практического действия или имеет характер выяснения взаимоотношений людей, перевод деловых разногласий в сферу личных отношений и наоборот.

5. Вычленение активной и пассивной сторон в конфликтной ситуации.

6. Выяснение цели, намерений инициатора конфликта.

7. Определение стадии развития конфликта (противоречие, ожидание, фрустрация, противостояние).

8. Диагностика степени разрушительности конфликта (для людей, для дела, для организации).

9. Незамедлительное овладение ситуацией пока она не осложнилась.

10. Поиск вариантов решения и прогнозирование потенциальных проблем.

11. Совместное с конфликтующими сторонами определение приемлемых вариантов подходов и выбор наиболее целесообразного из них для разрешения конфликта, в котором бы объединились представления этих сторон о преследуемых ими целях и средствах достижения.

12. Разработка программы профилактики конфликтных ситуаций и обучения персонала сотрудничеству.

Приложение 2. Матрица причин конфликтов

Причины конфликтов по вине руководителей:

- нарушение трудового законодательства;
- несовершенство способов начисления заработной платы;
- нарушение порядка распределения премий, несовершенная система стимулирования, неразвитая система мотивации;
- игнорирование проблем карьеры работников;
- неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и интересами;
- нарушение производственной субординации (соподчиненности), установленной штатным расписанием;
- размытые личные цели и ценности руководителя;
- высокая потребность во власти;
- нарушение межличностных отношений, грубое принуждение, резонерство;
- неодинаковое личное отношение руководителя к подчиненным («любимчики» и «пасынки»);
- поощрение подхалимажа и угодничества, конформизма;
- низкий уровень управленческой, профессиональной и социально-психологической компетентности руководителя;
- неразвитость партисипативного стиля управления;
- неадекватность стиля руководства уровню зрелости коллектива;
- игнорирование социальных проблем коллектива;
- нарушение норм служебного этикета;

- эмоциональная неустойчивость руководителя;
- недоиспользование хозяйственных прав руководителем;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя к достижениям и успехам подчиненных;
- отсутствие в организации корпоративных ценностей, миссии и культуры;
- неадекватный имидж руководителя и др.

Причины конфликтов по вине подчиненных:

- отсутствие сознательной дисциплины и ответственности;
- эгоистические устремления отдельных личностей, завышенная самооценка;
- личная неорганизованность работников;
- нечестное отношение к труду;
- косность и инертность в стиле работы коллектива;
- антипатии, неприязнь друг к другу;
- чувство обиды и зависти одних работников к другим;
- низкий уровень профессиональной и коммуникативной культуры;
- незнание должностных обязанностей или умышленное их игнорирование;
- негативные и акцентированные черты характера;
- чувство неопределенности, неуверенности, демотивация;
- социально-психологическая несовместимость и низкий уровень эмоциональной культуры;
- конфликтогенность отдельных работников;
- неадекватный имидж работников современным требованиям;
- противоречия новаторских и консервативных устремлений работников;
- низкий уровень приверженности организации и др.

Объективные, в том числе организационные причины конфликтов:

- чрезмерная загруженность работой и необходимость выполнения множества обязанностей;
- размытость стратегических целей организации из-за нестабильности в стране;
- неблагоприятные социальные условия труда и быта, низкая заработная плата работников;
- неразвитая материально-техническая база организации;
- низкий уровень организации труда, места и времени персонала;
- отсутствие рынка труда по многим видам деятельности;
- устарелость организационных структур, штатных расписаний;
- экономическая и политическая нестабильность и экстремальные ситуации в масштабах страны и др.

**ДИДАКТИЧЕСКАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА
«ОЦЕНКА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА»**
Из книги «Практикум по конфликтологии»

Цель: развитие у слушателей навыков оценки глубины конфликтной ситуации с использованием специальных методик и формирование у них умений и навыков принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап

Слушателям выдаются задание и установки на подготовку к игре. Суть задания состоит в следующем.

1. Слушатели получают тест «Оценка глубины конфликта» для изучения его содержания.

2. Для апробации теста обучаемые, разбившись на группы, должны проанализировать конфликтные ситуации, которые происходили с их участием или которые они наблюдали, на предмет оценки выраженности каждого из 8 факторов, представленных в тесте. По этому вопросу готовится доклад от каждой команды.

ТЕСТ «ОЦЕНКА ГЛУБИНЫ КОНФЛИКТА»

Данный тест предлагается в целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт.

В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале.

Сильная выраженность факторов в левой стороне теста оценивается 1 баллом, в правой - 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет материальный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет нематериальный характер
3. Цель конфликтующих - устремленность к социальной привилегии	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих - получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся обе стороны	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены

6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются общепринятых норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются общепринятых норм поведения

Оценка результатов

Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие стороны заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт

А. Если вы руководитель, то:

- при сумме баллов 35-40 вы должны выступить в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;

- при сумме баллов 25-34 вы должны выступить в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;

- при сумме баллов менее 24 вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

Б. Если вы являетесь медиатором, то:

- при сумме баллов 35-40 следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дисъюнктивным (разъединительным) способом до снижения накала борьбы между ними;

- при сумме баллов 25-34 можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

- при сумме баллов менее 24 можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

В ходе занятия:

1. Проводится игровая разминка. В течение 10-15 минут заслушиваются и анализируются задания, сделанные группами на подготовительном этапе.

2. Создаются и анализируются игровые ситуации

Игровая ситуация. Слушатели разбиваются на игровые группы по 4 человека. В каждой группе 2 человека играют роль конфлик-

тующих, 1 - роль менеджера и 1 медиатора (в ходе игры слушатели меняются ролями). Далее преподаватель дает игровую установку:

? Конфликтующим - определяется предмет конфликта и направление конфликтного взаимодействия, которое они должны разыграть в ролях (направление взаимодействия не должно быть известно другим участникам игры).

? Менеджеру и медиатору - сообщаются предмет конфликта и дается ролевая установка на оценку глубины конфликта между условными конфликтантами методом беседы с ними, включенного наблюдения за их поведением, опираясь на тестовые позиции, и принятия решения на разрешение конфликта.

? На подготовку к ролевому взаимодействию участникам дается 10 минут. На ролевое взаимодействие отводится 10-15 минут. Каждый игровой сюжет обсуждается.

Примечание. Данная методика может использоваться перед игрой «Конфликт» как инструмент «погружения» и может иметь самостоятельное значение исходя из задач и целей обучения руководителей и специалистов.

РОЛЕВАЯ ИГРА «ДИЛЕММА УЗНИКА»

Для изучения диадного взаимодействия широко используется ролевая игра под названием «Дилемма узника» (греч. dilemma - логическое умозаключение, предполагающее необходимость выбора из двух, обычно нежелательных, возможностей). Название возникло от ситуации, которую предлагается представить играющим.

Она заключается в том, что двух заключенных подозревают в совместном преступлении. Они помещены в отдельные камеры. У каждого есть возможность сообщить о преступлении другого, надеясь получить меньшее наказание.

- Если никто из них не сообщит о совершенном другом преступлении, оба получают незначительное наказание;

- Если один скажет, а другой нет, то сообщивший будет отпущен на свободу, а другой получит суровое наказание;

- Если они оба сообщат, то оба получают небольшое наказание, но оно будет больше того, что они могли получить, если бы оба промолчали.

Исход игры можно представить в таблице, с которой обычно знакомят участников перед игрой.

Выбор участника А	Выбор участника Б	
	б (молчать)	г(сказать)
Б (молчать)	+3,+ 3	-1.+5
Г(сказать)	+ 5,-1	+ 1,+ 1

В ситуации «Дилемма узника» играющие должны **сделать выбор между кооперативным (б) и конкурентным (г) поведением**, учитывая при этом мотивы выбора другого.

С точки зрения индивидуального результата игрока А ему всегда выгоднее сообщить о другом (г). Но дело в том, что, если игрок Б будет исходить из той же позиции, они оба получат относительно мало очков. А исходя из максимума обоюдного результата они оба должны выбрать молчание (б), но тогда каждый оставляет для другого возможность злоупотреблять доверием.

Игрокам нужно сделать выбор одновременно: в одних случаях не вступая в контакт (на листке бумаги должны написать только одно слово «молчать» или «рассказать»), в других случаях разрешается общаться (отслеживается как раз воздействие коммуникации на выбор решения).

Если первый играющий написал слово **«молчать»**, это означает, что он решил ничего не рассказывать о совершенном преступлении. Если и партнер по игре решит молчать, то оба получают по +3 балла. Но если первый написал слово «молчать», а его партнер решит все рассказать, то первый получает- 1, а второй +5 баллов. Если первый написал слово **«рассказать»**, это означает, что он решил рассказать всю правду об этом преступлении. Если так же решит действовать его партнер, то они оба получают по + 1 баллу, а если он будет молчать, то первый получит максимально возможный балл + 5, а партнер лишь- 1.

Игра может проигрываться многократно, и после каждого тура игрокам сообщаются результаты, за которые они получают призы или наказание. В роли игрока может выступить не один человек, а команда с лидером или без него.

Ролевая игра проводится в двух вариантах:

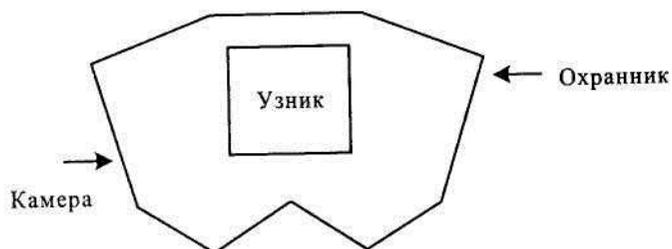
- 1) с двумя участниками;

- 2) с двумя группами участников.

Во втором варианте в предмет анализа входит поведение группы в ситуации необходимости принятия решения при неопределенном исходе и равных альтернативах.

Отличие 1-го варианта от 2-го заключается в том, что первый вариант требует от участника игры *мышления вслух и последующей интроспекции* (самонаблюдения); во втором преподаватель может сам непосредственно наблюдать взаимодействие в группе. Однако игра во втором варианте осложняется в связи со значительным расширением диапазона значимых факторов: разная коммуникативная компетентность и активность участников, дополнительные трудности из-за неодинакового понимания задания всеми участниками и т.п.

В начале игры участникам сообщается, что один из них (определяется кто) будет играть за узника, а другой за охранника. Далее «узник» условно помещается в камеру, имеющую следующую форму:



Все углы камеры, так же, как и стороны, приблизительно одинаковые. Охранник находится снаружи.

Инструкция для «узника»

Ваша задача - выбрать один из углов для «побега». «Побег» будет считаться удачным, если «охранник» не догадается, какой угол вы выбрали. Запишите выбор и его обоснование в протокол.

Инструкция для «охранника»

Ваша задача - догадаться, в каком углу готовит «побег» узник и предотвратить побег. Запишите ваш выбор и обоснуйте его в протоколе.

После первых записей они сверяются руководителем игры с объявлением результатов участниками. Затем **анализируются основания выбора**. Если оказывается, что на первом этапе игры участники исходили из формальных оснований и не учитывали персоны противника, то есть не пытались моделировать именно его поведение, руководитель подчеркивает это в обсуждении и приступает ко второму этапу. На втором этапе игра повторяется (участники могут поменяться местами).

Руководитель игры должен учитывать, что любое решение участников неудовлетворительно с точки зрения формальной рациональности. Поэтому очень важно точно формулировать вопрос при построении гипотезы. А именно - *перед кем стоит дилемма?*

Часто путают подлинную дилемму, которая в подобном случае возникает перед игроком - участником, с задачей, возникающей у руководителя игры, который должен рекомендовать оптимальное решение.

В данной ситуации оптимального решения нет, выход же из конфликта для участника заключается в получении достаточных для моделирования поведения противника оснований. Игра может дать

дидактическую функцию, отчетливо демонстрируя ситуации, когда обыденные представления о рациональном поведении оказываются неприменимыми.

С помощью игры «Дилемма узника» можно создать ситуацию для диагностики стиля лидерства, стремления к конкуренции или к кооперации во взаимоотношениях, совместимости людей и т.д.

Игра позволяет диагностировать и прогнозировать межличностные отношения.

СИТУАЦИОННО-РОЛЕВАЯ ИГРА «ЖАЛОБА»

Цель игры

Развитие у слушателей умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

Игровая ситуация. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников организации (варианты содержания жалоб подбирает сам преподаватель, или слушатели на основе внутригрупповой работы создают материал жалобы).

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по персоналу - руководитель; специалист по связям с общественностью, юрист фирмы.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ СИТУАЦИОННО-РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Подготовительный этап

Слушатели заранее получают установку на проведение игры, определяют тему игры, информацию о цели занятия, игровую ситуацию.

Предварительно проводится семинар по рассмотрению основных понятий («конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте»), а также методов изучения и анализа конфликтов: наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, экспертный опрос и др.

В ходе игры

Основная команда — это руководство фирмы: генеральный директор и его заместитель. Далее группа обучаемых разбивается на три команды:

1-я команда-директора по связям с общественностью, финансовый директор.

2-я команда - рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»);

3-я команда - эксперты (3-5 человек).

Время на распределение ролей - 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию самих слушателей.

Процедура:

1. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру.

2. 1-я команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанного рабочей группой (2-я команда).

2-я команда готовит предложения для принятия решения по жалобе.

3-я команда разрабатывает технологию оценки содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку - 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.

Игровой сценарий

«Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему. Слово для доклада предоставляется «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 5-10 мин.). После доклада представители группы руководства задают вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15-20 мин.). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по PR» и «финансового директора» (время - 5 мин.).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

Оценка содержания работы

После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (время на экспертизу и презентацию информации - 15-20 мин.).

4. Подведение итогов игры преподавателем.

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ (РЕШЕНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ)

Цель занятия

Закрепление знаний слушателей о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

Подготовительный этап

Слушателям предлагается обсудить основные понятия и их взаимосвязь: «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент».

В ходе занятия

Слушателям предлагается набор ситуаций, которые они должны проанализировать и решить, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Все варианты обсуждаются сначала на внутригрупповом уровне, а затем - межгрупповом.

Ситуация 1

В структурном бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе и имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений; один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

Ситуация 2

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника *А*. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник *Б* внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. В результате итоги голосования оказались не в пользу *А*.

Дополнительная информация:

1. Инициатором представления *А* к почетному званию выступил руководитель коллектива.

2. Руководителю были известны негативные высказывания в адрес *А* некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (*А* до смежных руководителем коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя *М*. С приходом нового руководителя *А* был назначен на вышестоящую должность).

3. Численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая - 10 человек, в их числе было четве-

ро сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

Ситуация 3. «Конфликт в организации»

Цель занятия

Развитие у слушателей навыков анализа конфликтов в организации и формирование умения принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап

Проговорить со слушателями основные вопросы темы: «понятие конфликтов в организации», «классификация конфликтов в организации», «причины конфликтов в организации», «управление конфликтами в организации».

В ходе занятия

После обсуждения основных понятий все участники занятия делятся на игровые группы по 3-5 чел., все группы получают одинаковое задание, предусматривающее анализ конкретных ситуаций.

На анализ конкретной ситуации и принятие решения отводится, в зависимости от задания, 5-10 минут. Затем преподаватель организует обсуждение версий анализа. После обсуждения подводятся итоги.

В а р и а н т 1

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную - молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но по виду неплохо отдохнувшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ...

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

В а р и а н т 2

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили нескольких лучших сотрудников на поощрение. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия - Васильев, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, но грамоту и премию по неизвестным для вас причинам

ему не вручили. На следующий день, еще не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Васильевым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из этих вариантов?

Примечание. Каждая из предложенных ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в варианте 1 - сотрудница, которая встретила вас в аэропорту, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В варианте 2 - недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении и пропустила фамилию Васильева.

В а р и а н т 3

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цехе не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих произошел несчастный случай на производстве. Это переполнило чашу терпения рабочих, они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия...

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

РОЛЕВАЯ ИГРА

«КОНФЛИКТ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ»

Цель игры

Ознакомить слушателей с типичными конфликтами, происходящими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Игровая ситуация

Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- заменить устаревшее оборудование на новое;
- сократить примерно в два раза число работников;
- повысить квалификацию оставшихся работников;
- найти (привлечь) дополнительное финансирование;
- радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100-150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление достаточно условно, и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

- а) административно-управленческий аппарат;
- б) работники предпенсионного возраста;
- в) женщины, имеющие малолетних детей;
- г) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут участвовать от 10 до 30 человек.

Участники игры

- => Генеральный директор предприятия. => Технический директор. => Менеджер по финансам. => Управляющий персоналом. => Председатель профсоюзного комитета. ==> Представители всех категорий работников (а, б, в, г).
- => Группа экспертов.

В ходе игры

Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.
2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.
3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.
4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.
5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.
6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.
7. Генеральный директор подводит итоги дискуссии.

Разбор проведенной игры

Высказывания экспертов по проблеме реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

СИТУАЦИОННО-РОЛЕВАЯ ИГРА «ШАНТАЖ» Из книги «Психология делового преуспеяния»

В основу игры положен реальный факт, насыщенный отдельными деталями и искусственно «приближенный» к иным обстоятельствам. Данная игра может быть применена в работе с кандидатами при приеме на работу или с сотрудниками (выборочно).

Цель

Определить особенности поведения кандидата (сотрудника) в условиях оказания на него психологического давления.

Метод

Игра проводится в форме разыгрывания ситуации в ролях. Слушателю предлагается сыграть роль человека, который неожиданно для себя оказывается в сложной ситуации и должен противостоять шантажу и принуждению, попыткам заставить его пойти на конфликт с собственной совестью и принятыми обязательствами перед фирмой.

Участники

В игре принимают участие психолог, руководитель службы безопасности фирмы и представитель ее руководства, испытуемые кандидаты или сотрудники.

Оборудование

В процессе игры желательна аудио- или видеозапись поведения испытуемого.

Материал исполняющему роль Иванова

Сведения об Иванове. Ему 30 лет. Окончил Московский институт физической культуры и спорта. Кандидат в мастера спорта по самбо. Женат, имеет дочь. Жена Екатерина временно не работает и находится дома, ухаживая за больной дочерью Аней. Дочь родилась с пороком сердца и нуждается в срочной и дорогостоящей операции, которую врачи рекомендуют провести в течение ближайшего года. Иванов живет в однокомнатной квартире. Все свободное время он уделяет семье. У него есть хобби - он воспитывает служебную немецкую овчарку по кличке Джекки. Вредных привычек не имеет.

Причины согласия Иванова участвовать в разговоре

Кафе находится в нескольких кварталах от дома (место для Иванова знакомое, он неоднократно там бывал). Время: 18 часов. Хотя кафе расположено не на самом людном месте, вокруг находится все же довольно много людей. Предложивший беседу человек не вызывал каких-либо подозрений. Иванов решил, что, возможно, речь идет о новой работе: ему это было необходимо из-за болезни дочери. Иванов уверен в своих силах и при необходимости может за себя постоять.

Инструкция слушателю, играющему роль шантажиста

Вы представляете криминальную группировку, пытающуюся поставить под свой контроль фирму, в которой работает Иванов. К беседе с Ивановым вы тщательно готовились. Вместе с вами в кафе присутствуют несколько помощников, которые в случае необходимости готовы применить по отношению к Иванову меры физического воздействия.

Вам известно, что Иванов пользуется особым доверием главы фирмы, иногда присутствует на его конфиденциальных деловых встречах, нередко выезжает с ним в командировки по странам СНГ и дальнего зарубежья, лично знает многих сотрудников фирмы и некоторых деловых партнеров руководства. Известны вам и основные обстоятельства жизни Иванова, его адрес, привычный режим дня.

Цель беседы

Склонить Иванова к тому, чтобы он рассказал о предстоящей поездке главы фирмы в Калининград и о планируемых деловых встречах. Его просят также представить более подробную информацию о руководстве фирмы. В ходе беседы обещания выплатить Иванову крупную сумму денег чередуются с угрозами. В частности, ему сообщают о гибели его собаки, которую якобы сбила машина.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ СИТУАЦИОННО-РОЛЕВОЙ ИГРЫ

Одному из участников занятий предлагается сыграть роль Иванова и после этого дается вводная информация.

Беседа должна проходить с использованием психологического воздействия. Продолжительность беседы 20-25 минут. Начало беседы должно носить спокойный, дружественный характер. На возможный вопрос Иванова, с кем он имеет дело, можно ответить: с одним из конкурирующих финансовых учреждений, обладающих гораздо большими возможностями, чем фирма, в которой он служит.

Постепенно беседа должна принять жесткую форму, напоминающую допрос. При отказе Иванова ему может быть сообщено о гибели собаки, выражены угрозы в отношении членов семьи и его самого.

Критерии оценки поведения испытуемого

В ходе беседы обращается внимание на следующие моменты в поведении лица, играющего роль Иванова.

Правильными считаются следующие особенности поведения: проявление самоконтроля, **адекватность поведения складывающейся ситуации**, способность противостоять оказываемому давлению,

попытки получить от собеседников встречную уточняющую информацию о том, кого они представляют, уход от согласия сотрудничать, попытки решить все мирным путем, перенести время решения на другой день или хотя бы на другое время.

После проведения игры участникам обязательно задается вопрос об их последующих действиях. Правильным признается намерение немедленно сообщить о происшедшем руководству фирмы и проявить готовность к оказанию содействия по разоблачению шантажистов.

Наоборот, растерянность, готовность идти на поводу у шантажистов, неумение противостоять давлению, заметное проявление волнения свидетельствуют о податливости участника игры шантажу и реальной возможности возникновения у него серьезных психологических проблем в случае действительного столкновения с подобными ситуациями в жизни.

Целесообразно, чтобы наблюдатели выделили те **невербальные сигналы**, которые выдавали растерянность и неуверенность в себе.

СИТУАЦИОННО-РОЛЕВАЯ ИГРА «ПОРУЧЕНИЕ ЗАДАНИЯ ПОДЧИНЕННОМУ»

Разработка А.П. Панфиловой

Цель

Провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения ему производственного задания:

- а) задание традиционное, плановое;
- б) задание экстремальное, внеплановое.

ПОДГОТОВКА К ИГРЕ

В игре участвуют руководитель и подчиненный.

Исполняющему роль руководителя необходимо придумать задание и выбрать должностное лицо (например, маркетолога, рекламиста, экономиста и т.д.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

- как объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- как обеспечить понимание сути задачи подчиненному;
- как мотивировать подчиненного к эффективному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял: что? когда? каким образом? в каких условиях? какими силами и какими средствами? к какому сроку? с какими конечными результатами нужно выполнить порученное задание.

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы (чтобы принять правильное решение):

1. Желает ли он выполнять данное задание?
2. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
3. В каком инструктировании он нуждается и в какой степени?

Исполнителю роли подчиненного (из числа обучаемых) со стороны организатора занятия *дается установка на отказ от выполнения задания*. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетенция и отсутствие подобного опыта.

Такая установка организатора занятия позволит исполнителю роли руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в слабой профессиональной компетенции спровоцирует руководителя на инструктаж или консультирование.

ОРГАНИЗАЦИЯ ИГРОВОГО ЗАНЯТИЯ

Исполнитель роли руководителя проводит деловую беседу с подчиненным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем - экстремальное, то есть внеплановое. Каждая беседа длится от 15 до 20 минут. Роли исполнителей могут разыграть желающие из числа обучаемых слушателей.

Остальные участники занятия выступают в роли «компетентных судей». Их цель - *анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов*. После игры проводится дискуссия, в которой участвуют все члены обучаемой группы.

Предварительная подготовка к деловой беседе - поручение задания:

1. Придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации.
2. Поставьте перед собой цели предстоящего разговора.
3. Заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения.
4. Продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия.
5. Подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

П р и м е ч а н и е. Для выполнения этого задания «руководителю» дается 10 мин. на подготовку.

ХОД ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

- Пригласите к себе подчиненного и объясните ему причину вызова.
- Объясните смысл и значимость работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он с ней справиться.
- Ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать.
- Объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования Вас о ходе ее выполнения.
- Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать его выполнение.
- Проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированной похвалы».
- Используйте коммуникативные приемы и разные модели общения (убеждение, внушение и т.д.) с учетом психотипа подчиненного.
- В случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца, завершив ее конкретным решением.

«Компетентные судьи» оценивают качество беседы, проведенной руководителем, по следующим параметрам:

№ п/п	Вопросы для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
1. 2. 3. 4. 5. 6.	Четко ли сформулировал вопросы? Удалось ли сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию? Правильно ли задавал наводящие вопросы, не подсказывал ли готовые ответы? Правильно ли провел инструктаж по заданию? Ясно ли представлял себе цель и задачи данной беседы? Проходила ли беседа в форме диалога, выслушивал ли руководитель аргументы подчиненного?			

Продолжение

№ п/п	Вопросы для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
7.8.	Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?			
9.	Удалось ли создать непринужденную атмосферу и какие использовались для этой цели психологические приемы? Грамотно ли реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности для подбора речевого репертуара и коммуникативной стратегии взаимодействия? Правильно ли выбрал руководитель модель общения?			
10.	Эффективно ли прошла деловая беседа?			
11.				

СИТУАЦИОННО-РОЛЕВАЯ ИГРА «ПРИЕМ НА РАБОТУ»

Разработка А.П. Панфиловой

Цель

Провести деловые беседы с кандидатами на должность на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

ПОДГОТОВКА К ИГРЕ

Эта ситуация требует одного человека для исполнения роли менеджера по персоналу юридической фирмы «ВЕРДИКТ» (название условное) и двух или трех человек для исполнения ролей претендентов на должность. Последовательность проведения деловой беседы с каждым кандидатом будет определяться по жребию.

Менеджер по персоналу должен:

1. Ознакомиться с теоретической частью подготовки бесед того рода, понять их специфику.
2. Придумать название вакансии, например «юрисконсульт» или «адвокат» и т.п.
3. Составить личностную спецификацию для вакантной должности.

Личностная спецификация

Должность	Характеристики		
	основные	желаемые	противопоказания
Критерии оценивания претендента			
Физический облик (возраст, пол, здоровье, внешний вид)			
Достижения: образование квалификация опыт			
Интеллект (ум, смекалка, память, культура речи, логика мышления, четкое выражение мысли - (вербализация))			
Специальные способности: организаторские коммуникативные лидерские (харизма) способность к развитию адаптивность			
Интересы (хобби)			
Черты характера: деловые личностные			
Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок и т.п.)			
Дополнительные сведения			

Примечание. Личностная спецификация заполняется играющими на ту должность, по которой объявлен конкурс.

Самый лучший вариант - разработка личностной спецификации в виде домашнего задания, другой вариант - после определения вакансии попросить каждую группу в течение 15 минут перед ролевым общением разработать личностную спецификацию.

4. Определить функциональное содержание труда специалиста.

5. Продумать организацию пространственной среды для проведения беседы.

6. Подготовить вопросы для сбора информации о претендентах.
Претенденты на должность должны:
- а) ознакомиться с функциональным содержанием труда специалиста, на чью должность объявлена вакансия;
 - б) выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;
 - в) составить резюме (профессиональное или автобиографическое, а для победы на конкурсе и аналитическое, то есть сделать анализ своего профессионального пути: намерения и результаты, достижения и неудачи, причины потерь, потенциал для успеха, уроки, которые извлекли);
 - г) продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;
 - д) подготовить не менее 5 вопросов, которые может задать работодателю претендент;
 - е) отработать версию самопрезентации — для формирования приятного первого впечатления.

П р и м е ч а н и е . Подготовка к ролевой игре идет одновременно у всех ее участников: менеджер по персоналу определяет все необходимые требования к кандидату (причем можно организовать «службу кадров», которая будет помогать менеджеру по персоналу, или при использовании группового интервью в эту группу могут войти еще два человека); претенденты на должность - у них подготовка к игре индивидуальная, так как наем осуществляется на конкурсной основе; компетентные судьи - остальные участники, разрабатывающие критерии оценивания деловой беседы.

Подготовка к ролевому взаимодействию, в зависимости от состава группы и ее компетентности, от 15 до 30 минут.

«Компетентные судьи»:

- а) определяют свой вариант требований к должности, разрабатывают «актуальный образ» юриста;
- б) продумывают критерии оценивания:
— беседы (ролевого взаимодействия);
— исполнения ролей;
— коммуникативной компетентности всех участников игрового комплекса.

П р и м е ч а н и е . Группа «компетентные судьи» может также работать мелкогрупповым способом, распределив «сферу» оценивания, например: одна подгруппа оценивает беседу, другая - профессиональную компетентность участников, третья - психолого-педагогическую компетентность. Таким образом можно задействовать большинство участников занятий.

Время на подготовку системы оценивания такое же, как у участников ролевого взаимодействия.

Руководитель игры помогает всем, кто нуждается в консультации, и в конце игры подводит итоги.

ПРОЦЕДУРА ИГРОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1. Все занимают свои рабочие места в соответствии с предписанной ролью.
2. Участникам конкурса предлагается вытянуть жребий: кто в какой последовательности участвует в собеседовании.
3. Определяется регламент проведения беседы (10-15 мин.).
4. Свободные претенденты заполняют опросники с тестами на выявление тех или иных личностных и профессионально-деловых характеристик (материалы тестирования и резюме «обрабатывает» служба кадров).
5. Проводится собеседование. Желательно всю беседу записать на видеопленку. Это позволит «проверить» критические замечания «компетентных судей» и удостовериться в их справедливости.

6. После завершения бесед со всеми претендентами проводится совещание со службой кадров по принятию решения.

7. Анализ проведенной игры:

- выступление группы «компетентные судьи» по всем участникам ролевого общения;
- подведение итогов организатором занятия, который оценивает весь замысел и всех участников.

8. Для завершения игры можно составить «Памятку менеджеру по персоналу» - как проводить деловую беседу «Наем».

П р и м е ч а н и е . Если группа маленькая, тогда такая служба не предусматривается и руководитель - менеджер по персоналу - сам принимает решение о найме, да и число претендентов может быть уменьшено до двух.

Примерные вопросы для собеседования

- Каковы ваши личные цели, и какие шаги вы предпримете, чтобы их достичь?
- Почему вы хотите работать именно в этой фирме, в этой должности?
- Что вы считаете наиболее существенным достижением вашей жизни в последние годы?
- Сколько часов в день вы можете энергично работать?
- Что вы знаете о нашей компании, как бы вы ее оценили?
- Можете ли вы быть требовательным к вашим подчиненным?
- Что вы думаете о клиентах? Назовите пять основных характеристик, присущих типичному клиенту.
- Что лучше всего квалифицирует вас как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?
- Как бы вы описали себя с помощью 3-5 прилагательных?
- Как скоро вы начнете вносить существенный вклад в развитие организации?

- Как вы поступите, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи отчетности, в том числе расходов?
- Назовите три ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха, и обоснуйте причины.
- Какая вакансия из существующих для вас наиболее интересна, по чему?
- Как бы вы структурировали или организовали работу вашего отдела?
- Как бы вы организовали первичные внутренние и внешние каналы коммуникации?
- Что бы вы хотели сообщить о себе?
 - ¹ Критиковали ли вас за последние годы и если да, то почему?
- Какую зарплату вы хотели бы получать?
- Как вы поддерживаете уровень своей профессиональной компетентности?
- Какие ваши самые сильные и слабые стороны?
 - ¹ Каков ваш потенциал для работы?
 - Если мы вас возьмем, то как долго вы хотите поработать в нашей компании?
 - ¹ Вы предпочитаете работу индивидуальную или в команде?
 - Участвуете ли вы в общественной жизни и если да, то каким образом?
 - Чем вы гордитесь?
- Насколько вы агрессивны, лояльны, терпимы?
- Что для вас в жизни самое главное?
- Какими нравственными ценностями при принятии решений вы руководствуетесь?
 - ¹ У вас есть проблемы с налоговой инспекцией? ¹ Являются ли для вас деньги сильным стимулом?

УПРАЖНЕНИЕ-ТЕСТ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И НАПРАВЛЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ»

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиции личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

В тесте измеряются следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентации руководителя:

Д - ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С - ориентация на себя;

О - ориентация на официальную субординацию.

Инструкция. Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решения ситуаций (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят более всего, и отметьте их.

Тест можно также использовать для заочного оценивания другого руководителя. Объективность ответов позволит получить более надежные результаты.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. **Ваши действия?**

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. **Ваши действия?**

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. **Ваши действия?**

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а решать конфликтные ситуации - это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаетесь через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его необходимо.

Ваши действия?

А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызовете к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.

В. Сообщите о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяете. Предложите им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведете собрание бригады, публично потребуете выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты характеризуются нижеперечисленными качествами.

Ваши действия?

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить добродетельные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

Ваши действия?

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится безоговорочно, четко и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник пользуется у него авторитетом.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, не контактен.

Г. Четвертый очень опытный грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда «его поучают».

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Пытаться не говорить о делах и работе, стать посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится.

А. Дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания и накажете за срыв рублем.

В. Посоветуетесь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесете вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность к нему и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. *Ваши действия?*

А. Разобравшись в мотивах упорства и убедившись в их несостоятельности, примените обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроитесь на деловой контакт.

В. Обратитесь к активу, чтобы он обратил внимание на его не правильное поведение и применил меры общественного воздействия.

Г. Попытайтесь сначала разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решите, как поступить.

Ситуация 10

Вы — новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. *Каким образом вы намерены действовать*, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выберете актив, поручите ему разобраться в ситуации и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каж-

дый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. *Ваши действия?*

А. Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и отдадите распоряжение типа: «Вы возьмете эту работу, вы сможете доделать это».

Б. Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попросите членов актива, предварительно обсудив проблему с членами коллектива, высказать свои предложения, затем примете решение.

Г. Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. *Ваши действия?*

А. Открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

В. Обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. *Ваши действия?*

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений по поводу его опозданий на работу.

Б. Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.

В. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

Г. Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему же на четыре? - спрашиваете вы.

- А когда женился Петров, вы ему разрешили на четыре дня, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Однако вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Тем не менее подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. **Ваши действия?**

А. Сообщите о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.

Б. Предложите подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажете: «Петров тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая ограничитесь публичным заявлением.

Г. Возьмете ответственность за его прогул на себя. Просто скажете: «Так поступать не следовало». Поздравите, пожелаете счастья.

Ситуация 15

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? **Ваши действия?**

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше мотивировать подчиненных. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. **Какая?**

А. *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы - начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. **Ваши действия?**

А. Возьметесь за дело сам, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложите всем заинтересованным лицам высказать свои пожелания, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. **Ваши действия?**

А. Поговорите с этим человеком с глазу на глаз. Дадите понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишите докладную записку вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложите коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найдете для этого человека подходящее дело, прикрепите наставника, усилите контроль за его работой.

Ситуация 19

При определении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, и это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. **Ваши действия?**

А. Ответите жалобщикам примерно так: «КТУ определяет и утверждает ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. Или: «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. Или: «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещаете помочь установить истину, сразу же пойдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. **Ваши действия?**

А. Остановитесь, дав понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьмете этих рабочих на заметку.

К л ю ч

Оценка результатов

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	Г	В

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
17	Г	В	А	Б
18	Г	В	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Оценка результатов

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) свидетельствует о вашей воспитательной гуманной направленности, умении делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на себя (С) говорит о вашем стремлении реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, склонности к самостоятельности и независимости.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

СИТУАЦИОННО-РОЛЕВАЯ ИГРА «СЛАЛОМ»

Разработка И.Г. Абрамовой

Основные задачи игры:

=> объяснение и закрепление учебного материала; => организация конкурса с целью выявления в классе лучшего знатока в конкретной области знаний;

=> знакомство школьников с историей родного края, традициями города, района. Время - от 1 до 1,5 часа. Число участников: до 40 человек.

Игра начинается с вводной беседы преподавателя, в которой раскрываются основные цели и задачи педагогической игры, ее блок-схема, этапы, ход.

Блок-схема игры

1-й этап- комплектование команд по 5-7 человек, выборы капитана команды. Обдумывание названия, девиза, цели игровой деятельности - 15 мин.

2-й этап - конкурс на лучшее название и девиз команды - 10 мин.

3-й этап - подготовка 5 вопросов, заданий, ситуаций в зависимости от проблемы, которая выносится на игру - 20 мин.

4-й этап - «Слалом», в котором в качестве экспертов на трассе по очереди выступают все команды - 20 мин.

5-й этап - подведение итогов «Слалома» и заполнение игровой таблицы - 5 мин.

6-й этап - конкурсный фрагмент, это может быть разыгранная ситуация, магнитофонная запись, кинофрагмент и т.д. - 10 мин.

Материальное обеспечение игры «Слалом»

1. 5 столиков, вокруг которых стоит по 7 стульев. Столики расположены на игровом поле так, чтобы между ними было расстояние 2-2,5 метра.

2. 5 стоек, на которых висят флажки трех цветов: красный, зеленый, белый. Высота стоек 1,5 метра. Если нет стоек, можно использовать спинки стульев. Тогда желательно стулья расположить по выше, например на сцене. Стойки стоят полукругом, расстояние между ними 2-2,5 метра. Около каждой стойки находится стул для эксперта. Размер флажков 30 x 40 см.

3. Итоговая таблица игры, выполненная на большом листе ватмана и прикрепленная на щите так, чтобы было видно всем участникам игры (стр. 342).

4. Столик для арбитров и 5 стульев вокруг него.

5. Таблички: «Команда №5», «Арбитраж» (размер таблички 2 x 10 см); нагрудные эмблемы: «Капитан» (5 штук); «Эксперт» (5 штук). Размер эмблемы 8 x 4 см.

6. Бланк информации - подборка материалов по теме игры, которой могут пользоваться все участники игры.

7. Колокольчик или гонг.

8. Секундомер.

9. Призы для команды-победительницы и для лучшего капитана.

ХОДИГРЫ

Игра может проходить в двух вариантах. Принципиальное различие заключается в том, что в первом варианте вопросы и ситуации заранее подготовлены преподавателем, во втором варианте их разрабатывает коллектив команды.

Рассмотрим ход игры.

Первый вариант

Сформировать команды, выбрать капитана и арбитров ребята могут по своему усмотрению. При этом руководитель игры берет себе в качестве помощников и ассистентов тех обучаемых, которых не включили в команды.

В качестве экспертов на «Слаломе» могут быть ребята постарше (если игра проходит в лагере), но заранее ознакомленные как с вопросами и ситуациями, так и с правильными ответами на них. Эксперты занимают места у стоек.

Капитаны со своими командами приступают к выбору названия команды и ее девиза, цели игровой деятельности.

Затем руководитель игры предоставляет слово каждой команде, которая должна огласить свое название, девиз и цель. Этот момент в игре имеет двойное назначение. Во-первых, дает возможность командам освоиться на «игровом поле», «погрузиться» в игру. И, во-вторых, в конце игры подводятся итоги: кому же удалось реализовать поставленные цели и девиз, а если не удалось - то что же помешало.

Арбитраж занимается конкурсом названий и девизов, объявляет итоги, отмечая название, в большей степени соответствующее теме игры, выделяя оригинальные и неожиданные находки в поиске девизов, их оформлении и предъявлении. Для того чтобы арбитраж работал быстро, интересно и объективно, нужно заранее нацелить участников игры на некоторые критерии оценки их результатов.

Для этих целей можно рекомендовать «Памятку».

П а м я т к а

Уважаемые арбитры! Вам нужно будет выбрать лучшие из трех названий и девизов команд. Попробуйте в течение трех минут поменяться мнениями по поводу прозвучавших названий и девизов команд. Рекомендуем вам обратить внимание на их соответствие той теме, по которой идет игра. При выставлении оценок поддержите команду, которая сумела кратко и выразительно сформулировать свое название и свой девиз, была оригинальна и артистична, сумела сочетать серьезное и юмор, смогла себя преподнести, уверенно заявить о себе как о коллективе единомышленников, творческом и боевом.

Желаем вам успешной и справедливой работы!

После конкурса названий и девизов команд руководитель игры просит экспертов занять свои дорожки на слаломном спуске, а капитанов команд удалиться с «игрового поля». После жеребьевки каждый капитан получает порядковый номер прохода трассы.

По команде руководителя игры ассистент приглашает капитана, получившего право выступать первым, выйти на старт, арбитр засекает время по секундомеру. Капитан подходит к первому эксперту, который четко и громко объявляет вопрос (задание, ситуацию), капитан отвечает и переходит к следующему эксперту; на стойке первого эксперта появляется флажок: если ответ правильный - красный, если ответ не совсем полный или верный — зеленый, если ответ ошибочный или нет ответа - белый флажок. И так от эксперта к эксперту. Арбитры заносят цвет флажков в игровую таблицу, сразу рядом проставляя оценку в баллах: красный - 5, зеленый - 3, белый - 0.

Если капитан затрудняется с ответом, он может по решению команды «купить» информацию, при этом команда получает штраф (минус один балл). Он может отыскать ответ в банке информации (это справочная литература); может «купить» информацию, но по согласованию с командой, так как штраф в этом случае составляет -3 балла. Такую информацию можно получить у любого компетентного участника игры.

Капитан также может «купить» помощь у своей команды, это стоит всего 0,5 балла. Однако если капитан решил обратиться за помощью к команде и коллективный поиск не привел к верному ответу, то команда обращается к банку информации (-1 балл), пробуя найти ответ. При этом, конечно, потери времени значительно меньше, чем если бы капитан работал один, хотя штраф и больше. Но это и есть свобода выбора тактики и стратегии работы команды на этой игре. При подведении итогов на это следует обратить внимание участников: что способствовало принятию лучшего решения?

Игровая таблица к игре «Слалом»

Вопросы	Команды							
	№1		№2		№3		№4	
	цвет	балл	цвет	балл	цвет	балл	цвет	балл
Команда № 1: 1. 2. 3. 4. 5.								
Команда № 2								
Команда № 3								
Команда № 4								
Итого:								
Время:								

Второй вариант игры

Во втором варианте нет экспертов с готовыми заданиями, вопросами, ситуациями. В качестве экспертов выступает поочередно каждая команда с собственными разработанными вопросами и ситуациями. Процедура игры осуществляется так же, как в первом варианте.

В заключительной дискуссии подводятся итоги, выявляются победители, анализируются причины побед и неудач.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЛАБИРИНТ «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»

В данном игровом упражнении участникам игры предлагается выступить в роли директора завода, только что назначенного на должность. Ему вручают папку с бумагами и предлагают разобраться в них, решая при этом проблемы, которые являются общими для многих руководителей. Это реальные проблемы в том смысле, что документы, приведенные ниже, составлены по данным реальной практики руководителей.

Инструкция для исполнителя роли директора завода

Вас назначили директором завода. Прежний директор внезапно тяжело заболел, и Совет директоров НПО принял решение назначить вас на его место. На сегодняшний день вы еще работаете главным инженером другого завода. Ваш директор находится в отпуске с 24 июня по 8 июля, и вы, являясь его заместителем, исполняете как свои, так и его обязанности. Работы на заводе много, поэтому было принято решение о том, что вы сможете приступить к своим обязанностям только 10 июля.

Сегодня 30 июня, пятница. Вы решаете заехать на свой новый завод и подготовиться к принятию дел. На столе в кабинете директора вы находите папку с бумагами, которые накопились за время его отсутствия. Вы решили, что вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами.

Ваша задача

Осуществите те действия, которые вы считаете нужными в процессе разбора бумаг на столе.

Запишите все действия, которые вы хотели бы предпринять, включая подготовку служебных и докладных записок, писем, телефонных звонков, организацию личных встреч, составление планов, повесток дня собраний, совещаний и т.д. Пишите «Никаких действий не предпринимать» в тех случаях, если, по вашему мнению, документ их не требует. У вас в распоряжении имеется также настольный календарь-ежедневник.

Свои резолюции вы можете писать на самих документах или делать пометки в ежедневнике.

В вашем распоряжении есть также схема, представляющая формальную оргструктуру вашего завода, а также его положение в НПО. В оргструктуре Воронежского завода вы заменяете директора завода М.И. Иванова.

Оргструктура НПО «СПЕКТР» Подразделения и службы



Директор завода в Калуге С.А. Константинов

Директор завода в Костроме О.К. Ленский
Директор завода в Воронеже М.И. Иванов
Директор завода в Туле СЮ. Лосев

Начальник отдела сбыта СП. Михайлов
Зам. директора по кадрам А.Н. Лавринов

Начальник транспортного отдела В.Г. Машинистов
Главный инженер И.Г. Волков

Зам. директора по производству М.Ф. Золотов
Главный бухгалтер А.А. Абрамова

Начальник ОТК И.К. Петров
Начальник отдела снабжения В.П. Зинченко
Начальники 1-го, 2-го, 3-го цехов, начальник ночной смены 3-го цеха

Документ 1

Время: 27 июня, 16.30

От кого: директор завода в Костроме О.К. Ленский
Кому: М.И. Иванову

Телефограмма

О.К. Ленский просит разрешить посетить наш завод зам. директора по производству начальнику сборочного цеха его завода в пятницу 7 июля для ознакомления с новой производственной линией 2-го цеха.

М. Соколова, секретарь

Документ 2

Директору завода от зам. директора по кадрам

27 июня

Служебная записка

Изучение причин резкого падения исполнительской дисциплины в 1-м цехе показало, что дело обстоит крайне серьезно.

Можем ли мы обсудить этот вопрос? Я думаю, что этот вопрос требует принятия срочных мер.

А.Н. Лавринов

Документ 3

Директору завода от зам. директора по производству

26 июня

Докладная записка

Недавние волнения в 1-м цехе, связанные со сверхурочными работами, по моему мнению, вызваны необдуманными действиями Устинова.

Его работа за последний год была неудовлетворительной. После нескольких серьезных нарушений в работе цеха он получил выговор с требованием улучшить свою работу в самые сжатые сроки.

Его работа не улучшилась, я не могу больше доверять ему и настаиваю на его увольнении.

М.Ф. Золотов

Документ 4

Директору Воронежского завода
М.И. Иванову
От генерального директора НПО «СПЕКТР»
Г.Ф. Смирнова

26 июня

Я согласен с руководителем подразделения мелкой продукции М.А. Абрамовым, что вы можете воспользоваться помощью их директора по сбыту А. Незнамова для оказания вам помощи на следующие 6 месяцев, пока вы будете осваивать выпуск новой продукции.

Пожалуйста, поставьте меня в известность, какие задачи вы намерены решить с его помощью.

Г.Ф. Смирнов

Документ 5

Служебная записка

Директору завода От зам. директора по сбыту СП. Михайлова 26 июня
Встречался с Крогером, генеральным директором «Алмаза». Он интересуется коммерческими связями. Он будет у нас через 10 дней, после обсуждения этого вопроса со своим Советом директоров.

Он говорил о долговременном соглашении с загрузкой как минимум 25% производственных мощностей нашего завода. Прибыль, конечно, будет зависеть от остроты конкуренции, но отсутствие простоев можно гарантировать.

Стоит ли нам подписывать контракт с ними? Если да, то на каких условиях?
СП. Михайлов

Документ 6

Служебная записка

Директору завода от начальника 3-го цеха 26 июня

Меня беспокоят издержки на эксплуатацию с тех пор, как была введена новая система планирования издержек на эксплуатацию, разработанная главным инженером. Поскольку сейчас ситуация становится все более серьезной, могу ли я встретиться с вами в ближайшее время?

А.И. Воробьев

Документ 7

Служебная записка

Начальнику управления
Е.Ф. Гузееву

от генерального директора Г.Ф. Смирнова 22 июня

Мне представляется, мы можем сильно сэкономить, если передадим производство X54 на наш филиал в Воронеже.

Пожалуйста, сообщите мне ваше мнение к 18 июля.

Г.Ф. Смирнов

346

Резолюция:

Директору Воронежского завода
М.И. Иванову, Воронеж
Пожалуйста, сообщите мне ваше мнение относительно данного предложения к 11 июля.

Е.Ф. Гузеев

Документ 8

Информационное письмо

Кому: Всем директорам Объединения

От: Е.Ф. Гузеева

Предмет: Ежемесячное совещание директоров заводов 11 июля.

23 июня

Меня очень волнует обострение проблем с транспортом. Этот вопрос будет стоять на повестке дня совещания.

Е.Ф. Гузеев

Документ 9

Служебная записка

Кому: М.И. Иванову

От: Е.Ф. Гузеева

Предмет: Перерасход бюджета

22 июня

Мне известно, что перерасход бюджета на Вашем заводе за истекший период был вызван дополнительными закупками и расходами на эксплуатацию оборудования.

Пожалуйста, изучите этот вопрос и проинформируйте меня о мерах по нормализации финансового положения на заводе.

Е.Ф. Гузеев

Документ 10

Министерство химического машиностроения
Москва

21 июня

НПО «СПЕКТР»
Директору Воронежского завода
Иванову М.И.

Уважаемый Михаил Иванович.

Напоминаем Вам, что Вы должны представить нам макет завода и выделить двух технических экспертов для выставки в Москве, которая начнется в понедельник 10 июля и продлится неделю.

Надеюсь увидеться с Вами в Москве во время выставки.

С уважением

Н.П. Петров, представитель по связям с общественностью

347

Документ 11

Заявление
Директору завода
М.И. Иванову
От рабочего 3-го цеха
А.И. Акимова

Я хотел бы обратиться по вопросу моего премирования. Я считаю, что моя работа очень полезна и мои производственные показатели не хуже, чем у других, поэтому я должен получить такую же премию, как и остальные.

21 июня *А.И. Акимов*

Документ 12

Служебная записка

Кому: Е.Ф. Гузееву
От директора по маркетингу
В.П. Харченко

20 июня

В ПО «Химволокно» беспокоятся о том, что существует возможность срыва договорных сроков поставок. В прошлый раз мы задержали поставки. Пожалуйста, доложите.

В.П. Харченко

21 июня

Резолюция:
М.И. Иванову
Доложите мне по этому вопросу
Е.Ф. Гузеев

Документ 13

Директору завода от начальника ночной смены 20 июня

Докладная записка

Меня беспокоят накладки, возникающие в последнее время во взаимодействии дневной и ночной смен в 3-м цехе. Так, вчера, 19 июня, рабочие дневной смены оставили не подготовленное к работе оборудование, что привело к значительным потерям рабочего времени.

Прошу принять меры к недопущению в будущем подобных фактов.

Ю.Л. Медведев

Документ 14

Главному инженеру от начальника БНОТ Копия: директору завода 19 июня

Служебная записка

У меня есть ряд предложений относительно эксплуатации и текущего ремонта оборудования, основанных на аналитической оценке существующего положения. Эти идеи сулят нам определенные выгоды.

Я хотела бы обсудить этот вопрос с вами как можно скорее.

З.А. Титова

348

Документ 15

Директору Воронежского завода
М.И. Иванову

от начальника информационной службы Н.С. Копылова 20 июня

Служебная записка

Предварительный анализ показывает, что в НПО может быть создана новая компьютерная информационно-аналитическая система.

Для обслуживания этой системы на Вашем заводе будут нужны два специалиста, что потребует некоторых изменений в штатном расписании заводоуправления. Основные преимущества состоят в более быстром получении контрольной информации и других необходимых данных. Заинтересованы ли Вы в этом?

Н.С. Копылов

Документ 16

М.И. Иванову
от Е.Ф. Гузеева

Предмет: Внедрение оценки исполнения

16 июня

Информационное письмо

Пожалуйста, подготовьтесь к тому, чтобы на совещании директоров заводов НПО, которое состоится 11 июля, дать свои соображения по внедрению унифицированной системы оценки исполнения.

Е.Ф. Гузеев

Документ 17

Директору завода от начальника
транспортного отдела

15 июля

Служебная записка

Я по Вашей просьбе занимался вопросом задержек в поставках и по двум случаям выяснил, что одна произошла из-за задержек с оформлением документов в бухгалтерии, а другая - из-за некачественных инструкций по перевозке грузов, подготовленных отделом сбыта.

Могли бы мы найти время, чтобы согласовать процедуры, которые исключат такие задержки?

В.Г. Машинистов

Документ 18

Директору завода от зам. директора по производству 15

июня

Служебная записка

Вы просили меня рассмотреть возможность перехода 1-го и 2-го цехов на двухсменную работу по опыту 3-го цеха, чтобы увеличить производительность оборудования и снизить его простои.

349

Я разработал программу по переходу 1-го и 2-го цехов на 2-сменный режим работы, но положение с рабочей силой на заводе сейчас напряженное, и мы сможем в ближайшее время ввести двухсменный режим лишь на некоторых участках.

В этой связи, пожалуйста, укажите, когда планируется начало реорганизации?

М.Ф. Золотое

Документ 19

Директору завода От
главного инженера

14 июня

Служебная записка

Один из инженеров цеха выразил некоторые сомнения по поводу достаточности охраны нового оборудования в 1-м цехе.

Я думаю, что он прав. Можем ли мы в ближайшее время обсудить вопрос обеспечения сохранности нового оборудования?

И.Г. Волков

Документ 20

Директору Воронежского завода
М.И.Иванову
от начальника отдела снабжения В.П. Зинченко

Служебная записка

В соответствии с Вашим распоряжением мы провели обширное изучение мировых источников поставок порошка «Спастэкс».

Единственный производитель, к которому мы можем обратиться, это Япония.

Цена нас устраивает, но японцы смогут представить свою продукцию только через несколько месяцев.

Каковы Ваши указания на этот счет?

В.П. Зинченко

Документ 21

Кому: всем подразделениям
От: финансового директора
Предмет: бюджетные сметы

1 июля

Информационное письмо

Все бюджетные сметы на предстоящий год подготовлены к совещанию директоров и начальников отделений, которое состоится 14 июля.

ГЛ. Темное

2 июля

Резолюция:

М.И. Иванову

Прошу незамедлительно принять все необходимые меры.

Е.Ф. Гузеев

Документ 22

Кому: М.И. Иванову От: Е.Ф. Гузеева Предмет: Контроль продукции 27 июня

Служебная записка

Связь между производством и сбытом улучшится, если начальник ОТК Петров будет подчиняться Вам непосредственно, а не через Золотова. Вы будете непосредственно контролировать этот вопрос, что будет способствовать соблюдению интересов как производства, так и сбыта.

Сообщите мне к 1 июля, какие действия вы предпримете по данному вопросу.

Е.Ф. Гузеев

ЛИТЕРАТУРА по приведенным практическим иллюстрациям

Абрамова И.Г. Имитационно-моделирующая игра «СПЕКТР» (соорганизация противников и единомышленников для коллективной творческой работы). - Л.: ЛГПИ. 1990. Методические рекомендации ведущего специалиста по педагогическим играм знакомят преподавателей с разнообразными технологиями организации учебного процесса, отрабатывающими стратегию и тактику профессионального поведения.

Емельянов СМ. Практикум по конфликтологии. - СПб.: «Питер». 2000.

В учебном пособии к каждой теоретической теме даются практические разработки ситуационно-ролевых игр или конфликтных ситуаций.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез. 2001. В практическом пособии в основном представлены теоретико-методические материалы по оценке и аттестации персонала. Они могут быть использованы в играх, посвященных проблемам подбора, назначения и аттестации работников. В приложении обозначено несколько игр без подробного их изложения, а также одна ситуация и технология информационного лабиринта «Папка руководителя».

Панфилова А.П. Деловые беседы. Учебное пособие.- Л.: ЛГИК, 1989. В пособии описаны ситуационно-ролевые игры, в основе которых лежит технология деловой беседы.

Психология делового преуспевания. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС. 2001.

В пособии рассмотрены теоретические основы эвристических технологий (мозговая атака, синектика), в приложении, которое называется «Деловые игры», описаны только ролевые и имитационные игры, тренинг «Мафия», без ссылки на источник.

Что действительно трудно сделать в маневре, так это извилистый путь - самым прямым, а неудачу - преимуществом.

Сунь-цзы

Глава VI

ЭВРИСТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Эвристические технологии - это система принципов и правил, которые задают наиболее вероятные стратегии и тактики деятельности руководителей или специалистов в той или иной области по решению нестандартных, творческих задач. Они **стимулируют активность и интуитивное мышление** обучаемых в процессе поиска идей, предложений, способствуют интегрированию накопленной информации и на этой основе значительно повышают эффективность принимаемых решений.

Важным направлением учебного процесса со взрослыми является активно-познавательная деятельность слушателей по развитию их творческого и критического мышления. Если ключевой признак творческого мышления — это способность человека образовывать новые сочетания идей, отвечающих той или иной цели, то в основе **критического мышления** лежит рациональное, **рефлексивное мышление**, которое направлено на осознание того, во что следует верить или какие действия следует предпринять. При таком понимании критическое мышление включает как способности (умения), так и предрасположенность (установки).

В *социальной психологии рефлексия* (лат. reflexio - обращение назад) выступает в форме осознания действующими субъектами (лицом или общностью) того, как они в действительности воспринимаются и оцениваются другими индивидами.

Рефлексия - это процесс удвоенного, *зеркального взаимоотображения* субъектами друг друга, их личностных особенностей, эмоциональных реакций и когнитивных (связанных с познанием) представлений.

Для **выработки и накопления большого количества идей**, для развития находчивости и активности как в процессе обучения персонала, так и при решении профессиональных задач производства используются разнообразные интерактивные технологии, которые относятся к эвристическим (гр. heurisko - нахожу) или к креативным (творческим). Среди эвристических методов наиболее распро-

странены в системе подготовки руководителей и специалистов: мозговой штурм (брейнсторминг), методы синектики, ассоциаций, записной книжки, ключевых вопросов и др.

Перечисленные технологии представляют собой одновременно и **предмет** (содержание), и **методы обучения и развития**. Как предмет изучения (содержание) эти технологии являются основным инструментарием в рекламной деятельности или в менеджменте, в маркетинге или банковской деятельности при поиске нестандартных подходов или принятии управленческих решений, так как позволяют за короткий срок (например, на деловом совещании) выработать новые идеи, предложения, привлекая к творческому процессу всех участников.

Как технологии для обучения и развития эвристические методы применяются широко. Они могут быть использованы как в рамках управленческого или корпоративного тренинга, имитационной, организационно-деятельностной и деловой игры, игрового проектирования, так и самостоятельно, как специфические креативные технологии для развития инновационного и *«вертолетного»* (а не *«туннельного»*) мышления, актуализации творческого потенциала лиц, занятых сбытом, научно-техническими исследованиями, финансовыми и предпринимательскими акциями, инновационной деятельностью.

Эвристические технологии не только полезны для решения проблем или развития творческого потенциала обучаемых, но и формируют у них эффективные навыки слушания, толерантность (лат. tolerantia — терпимость, снисходительность к кому-либо или чему-либо), обеспечивают необходимый и полезный связующий элемент для создания команды.

МЕТОД МОЗГОВОГО ШТУРМА

Самый распространенный метод, привлекающий до сегодняшнего дня методологов творчества, научных и практических работников, менеджеров и преподавателей - это метод мозгового штурма *«Brainstorming»*, который предложил американский специалист *Алекс Осборн* в конце 30-х годов в США.

Метод мозгового штурма базируется на психологических и педагогических закономерностях коллективной деятельности. В традиционных условиях обучения и повышения квалификации творческая активность каждого человека зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические и коммуникативные, социальные и педагогические и пр.

23-3-499

В реальной практике педагогического общения *взрослые обучаемые*, оказавшись в руках жесткого, авторитарного преподавателя, испытывая боязнь перед публичной критикой, иронией, насмешками, встречаясь с не слишком серьезным подходом к профессиональной деятельности и к обучению, испытывая давление авторитетов и боясь допустить ошибки, оказываются в ситуации «реки», сдерживаемой «шлюзом». Диалог и полилог в условиях мозгового штурма выступают средством, позволяющим убрать «шлюз» и тем самым высвободить творческую энергию, а включив ее в интерактивную коммуникацию, приобщить к активному поиску решения поставленной проблемы.

Мозговой штурм (мозговая атака) является по сути наиболее свободной формой дискуссии. **Главная функция** этой технологии - **обеспечение процесса генерирования идей** без их анализа и обсуждения участниками.

Успех проведения мозгового штурма зависит от соблюдения двух главных принципов.

Первый из них лежит в области теории синергетики (синергизм, *синергия* греч. - *synergeia* - *сотрудничество*, содружество). Он заключается в следующем: группа может рождать при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей. Это происходит за счет **интерактивного эффекта** - большая степень взаимодействия приводит к **«перекрестному опылению»**, так что идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу недостаточной обоснованности или непрактичности, дорабатывается совместными усилиями, додумывается другими и тем самым улучшается, становясь все более конструктивной и пригодной к применению.

Второй принцип состоит в том, что если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, **нельзя тормозить** преждевременной **субъективной оценкой этих идей**. В этом принципиальное отличие мозгового штурма от любой другой креативной технологии. Известно, что *креативное (творческое) мышление*, как правило, *проходит три стадии*:

- генерирование идей, их формулировка;
- оценка или анализ этих идей;
- использование идей для решения конкретной проблемы или ситуации.

В мозговом штурме эти стадии разделены и на первом этапе реализуется только первая функция. Объясняется это тем, что в процессе генерирования, если каждая выдвигаемая идея сразу же сталкивается с оценочным суждением, у человека, автора идеи,

наступает так называемый **«аналитический паралич»**, который приводит к резкому снижению потока предложений.

Этапы проведения мозгового штурма:

- 1) подготовительный;
- 2) генерирования идей;
- 3) анализа и оценки идей.

Первый этап состоит в подготовке и организации процесса мозгового штурма. В процессе обучения и развития персонала или на деловом совещании назначается ведущий, который отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка цели и коррекция задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (подготовка помещения, техники, флип-чарта, доски или транспаранта, распределение ролей среди участников и т.п.).

Как правило, участники мозгового штурма делятся на две группы: **«генераторы»** - это люди с позитивной установкой к творчеству, обладающие яркой фантазией, способные быстро подхватывать чужие идеи и развивать их; **«аналитики»** - люди, обладающие большим запасом знаний по исследуемому вопросу, то есть специалисты, способные критически оценить выдвинутые идеи. Эта группа оценивает разработанные идеи на основе анализа проблемной ситуации. Однако в случае необходимости может быть создана и третья, дополнительная, группа - **«генераторов контридей»**.

ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕЙ. ПРОЦЕДУРА МОЗГОВОГО ШТУРМА

Численный состав группы 7-15 человек. Сам процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-20 минут. Однако полная продолжительность мозгового штурма, включающая процесс анализа и оценивания идей, составляет 1,5-2 часа.

Все идеи записываются (стенографируются). За сеанс группа может выдать более 100 идей.

Регламент мозгового штурма:

- ? представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» (5-10 минут);
- ? постановка задачи ведущим (10-15 минут);
- ? ответы на вопросы (5-15 минут);
- ? генерирование идей (15-20 минут);
- iii* анализ идей (30-45 минут);
- ? составление отредактированного списка идей (30-45 минут).

ПРАВИЛА МОЗГОВОГО ШТУРМА

Важной составляющей, способствующей успеху проведения мозгового штурма, являются особые условия его проведения, опирающиеся на следующие правила:

1. Отсутствие всякой критики:

- во время выдвижения идей запрещается их критика (неодобрительные замечания, иронические реплики и т.п.);
- нежелательно также неявное высмеивание чьей-либо идеи или, наоборот, чрезмерное покровительство ей;
- важно также не показывать, что идея не имеет ценности, игнорируя чей-либо вклад или демонстрируя критичное отношение не вербальными жестами и мимикой (пожимая плечами, поднимая брови, скептически ухмыляясь и т.п.).

2. Поощрение предлагаемых идей:

- одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, при чем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;
- предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;
- идеи высказываются короткими предложениями.

3. Равноправие участников мозгового штурма:

- чтобы иметь стимул выдвигать свои идеи, каждый участник должен знать, что его предложение будет услышано и рассмотрено;
- чтобы предотвратить доминирование одного или двух членов группы, целесообразно установить Систему, при которой каждый участник штурма может высказать свое предложение в порядке очереди, это позволит привлечь к генерированию идей всех участников;
- если у кого-то из участников нет идеи или предложения, об этом нужно сразу же заявить, и никто не должен эту ситуацию комментировать и выяснять, по какой причине обучаемый не может внести предложение;
- в случае возникновения ситуации, когда все предложения исчерпаны, руководитель штурма может простимулировать группу дополнительно с помощью каких-либо рекомендаций или инициатив.

4. Свобода ассоциаций и творческого воображения:

- в мозговом штурме существует запрет на введение каких-либо ограничений;

-любая предложенная идея (даже если она не относится к обсуждаемой проблеме) стоит внимания участников и рассмотрения, так как может вызвать ассоциации у кого-либо из членов группы и привести к рождению новой идеи;

- высказанные ранее идеи любой участник штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;
- идеи могут высказываться без обоснования;
- допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных идей.

5. Творческая атмосфера на «игровой поляне»:

- между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;
- создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;
- руководитель мозгового штурма поддерживает атмосферу максимального психологического комфорта: улыбается, одобряет, поддерживает, восхищается, комплиментирует.

6. Обязательная фиксация всех высказанных идей:

- все идеи, высказанные вслух, следует записывать на флип-чарт, доску, магнитофон и т.д. теми же словами, какие произнес автор идеи;
- требование записывающего идею «уточните формулировку» не допустимо, так как может прервать творческий процесс, ход мыслей генератора идеи и вызвать негативные доводы у слушающих в пользу принятия или отторжения еще не принятого предложения.

7. Время для инкубации:

- не следует сразу же приниматься за анализ наработанных идей, их систематизацию и критику;
- группе необходимо дать время (час, день, неделю или месяц), чтобы обдумать все зафиксированные идеи и затем рассмотреть любые альтернативные подходы или новые предложения к имеющемуся списку.

А. Осборн подчеркивает, что мозговой штурм - это не упражнения в выдвижении нелепостей, а *целенаправленная работа группы*, стремящейся *найти новые творческие идеи*.

Как уже было отмечено, руководитель штурма во время генерирования идей обеспечивает **психологическую поддержку** участников и управляет процессом генерирования для расширения или сужения поля поисков, на протяжении всего «штурма» вводит «генераторов» в состояние максимальной творческой активности.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ МОЗГОВОГО ШТУРМА

- Первая задача группы «аналитиков» - сделать глубинный **анализ проблемы, осуществить диагностику ситуации.**
- Затем проводится **систематизация и классификация** идей. Изучаются признаки, по которым можно объединить идеи, и в соответствии с этими признаками идеи классифицируются в группы. Составляется перечень групп идей, выражающих общие принципы, подходы к решению творческой задачи.
- Осуществляется деструктурирование идей, то есть оценка идей на их практическую реализуемость. На этом этапе работа экспертов-аналитиков направлена на всестороннее рассмотрение возможных препятствий к реализации выдвинутых идей.
- Далее из общего количества наработанных идей отбирают наиболее оригинальные и рациональные, а потом **выбирается оптимальная идея**, с учетом специфики творческой задачи, диагностики ситуации и анализа проблемы, прогнозирования возможных трудностей.
- Составляется окончательный список годных к реализации идей. В список вносятся только те идеи, которые не были отвергнуты вследствие критических замечаний, а также контридеи, если таковые выдвигались.

Таким образом, задача «аналитиков» - развивать выдвинутые на этапе генерирования идеи для их конкретизации, обобщения, экспертизы.

Советы организатору мозгового штурма

Сначала расскажите группе о правилах мозгового штурма, затем обрисуйте процесс в общих чертах.

Например, по курсу «Управление персоналом» нужно придумать, как заставить работников больше заботиться об охране здоровья и безопасности труда. Необходимо сформулировать эту задачу при помощи слова или короткого предложения и записать его как заголовок на флип-чарте, доске или плакате.

Примерные ситуации для проведения «мозгового штурма»

1. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы или начальником службы охраны на химическом заводе частного предпринимателя.

2. Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Если это не так, то докажите эффективность труда женщин-менеджеров.

3. Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить количество бракованной продукции, выпускаемой фирмой?

4. Вы открыли новый продовольственный магазин, однако в течение полугодия Слева и справа от него открылись идентичные магазины. Количество покупателей резко снизилось. Вы на пути к банкротству. Предложите возможные варианты выживания и сохранения конкурентоспособности и т. д.

5. Вы хозяин большого торгового центра, продающего мебель. Нанятый вами директор несколько лет работал, выполняя взятые на себя обязательства. Однако в последнее время прибыль от продаж уменьшилась в несколько раз. Увеличилось число рекламаций от клиентов, непомерно выросли долги перед ними и перед деловыми партнерами, поставляющими мебель из зарубежной страны. Найти директора на рабочем месте стало все более сложно. Персонал торгового центра, неудовлетворенный взаимоотношениями с администрацией и нерегулярностью выплаты заработной платы, стал подавать заявления об уходе. Директор владеет всеми коммерческими тайнами торгового центра и многие годы находился в дружественных отношениях с его хозяином. Как изменить ситуацию и спасти фирму от банкротства? Ваши предложения.

Далее следует проинформировать участников о процедуре мозгового штурма и его регламенте, а при необходимости не только напомнить о правилах, но и разъяснить их сущность и потребовать придерживаться их на протяжении всего процесса. Правила можно выписать и повесить на видное место.

Практически полезно сообщить участникам мозгового штурма о том, что только после завершения составления списка идей будет предоставлена возможность каждому высказать свое мнение, в том числе и критическое, по любому предложению, в том числе и своему. Однако следует помнить, что **в момент критики любая форма защиты запрещена.**

Подведение итога, анализ выдвинутых идей, обобщение критических замечаний делает руководитель мозгового штурма.

Специалисты, применяющие описываемый метод, считают, что для повышения продуктивности мышления участников занятия целесообразно использовать различные мероприятия по психологической настройке и психоэвристическому стимулированию: чай, кофе, минеральная вода и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, который требуется улучшить, фотографии и рекламные материалы фирмы, в которой возникли проблемы, и т.п.

ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Как и любая технология, брейнсторминг имеет свои достоинства и недостатки. Наиболее существенные из них следующие:

<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения</i>
Во время шторма осуществляется поощрение креативного мышления, причем генерирование идей происходит в условиях структурированной процедуры и комфортной творческой атмосферы. Наличие правил способствует высокой эффективности шторма.	Поскольку поощряется генерирование любых идей, даже фантастических, зачастую участники мозгового шторма уходят от реальной проблемы и в потоке разнообразных предложений довольно-таки трудно найти рациональные и продуктивные идеи. Кроме того, метод не гарантирует тщательной разработки предлагаемой идеи.
Активизируется работа всех участников процесса, они чувствуют себя равноправными, глубоко вовлечены в ход генерирования идей и их обсуждение, более гибко осваивают новые идеи. Лень, рутинное мышление, рационализм, отсутствие эмоционального «огонька» в условиях применения этой технологии снимаются практически автоматически. Раскованность активизирует интуицию и воображение.	Из-за высокой степени вовлеченности участников ответственность за конечный результат несут все, и если идей нет, то будет просто потеряно время, а если идеи есть у всех, то возрастают затраты времени на их обсуждение.
Происходит выход за пределы стандартного мышления. Интерактивное взаимодействие порождает синергический эффект. Чужие идеи дорабатываются, развиваются и дополняются, уменьшается шанс упустить конструктивную идею.	Слабая обученность сотрудничеству и командной работе приводит слушателей к неудовлетворенности синергическим результатом, некоторые настаивают на своем авторстве и предпочитают быть лидерами творческого процесса за счет тех, кто менее развит и подготовлен.

Продолжение

<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения</i>
Привлекается большое количество идей, предложений, что позволяет избежать стереотипа мышления и отобрать продуктивную идею.	Слаборазвитая способность осуществлять дистилляцию (лат. distillatio - очищение, перегонка, разделение по составу) вызывает трудности по выбору из большого количества наработанных идей только тех, которые будут реально способствовать решению проблемы или задачи, и следовательно, их можно перевести в конкретные действия.
Мозговой шторм - это простой метод, который легко понять и легко применять. Для его проведения не требуется сложное оборудование, техника, много времени и специально организованная пространственная среда.	Если мозговой шторм ведут не подготовленные для этой технологии преподаватели или сами руководители, использующие неэффективный стиль ведения шторма, проявляющийся в негативных вербальных и невербальных сигналах, то, как правило, страх оказаться несостоятельными или униженными снижает творческую активность участников.

Либо из опыта, либо из ассоциации представлений, либо из уподобления, либо из сравнения.

Квинтилиан

МЕТОД СИНЕКТИКИ

Синектика, синектический шторм — наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества - является дальнейшим развитием мозгового шторма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества **В. Дж. Гордоном** в 1944 г.

Термин *синектика* в переводе с греческого означает «совмещение разнородных элементов».

Цель синектики - направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы обучаемых на **исследование и преобразование проектной проблемы**. Эта технология полезна для обучения бизнесменов и предпринимателей, менеджеров, финансистов и маркетологов.

Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако все же отличается от него использованием некоторых приемов психологической настройки, в том числе очень активным **применением аналогий**.

В случае когда данная технология используется прямо на производстве для обучения персонала или для решения реальных проблем организации, то в группу, как правило, включают двух-трех специалистов со стороны, представляющих разные профессии, а также нескольких работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Специалисты считают, что для созидательного процесса наиболее желательны контрастные психологические типы участников.

ПРИЕМЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АНАЛОГИИ

Группа синектики использует аналогии как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга.

При разработке идеи или концепции человеческий мозг осуществляет некую деятельность, представляющую собой систему различных действий. Это сбор и переработка информации, ее осмысление, генерирование идей, прогнозирование, принятие решений, их реализация, контроль.

Импульс к началу творческого процесса возможен в ситуации выбора. Следовательно, прав Геродот, который говорил, что для того чтобы найти правильное решение, нужно знать какие есть еще.

Чтобы идея появилась, нужен *инсайт* (англ. insight - озарение, понимание, *внезапная догадка*) или использование специальных эвристических технологий генерирования идей, к каким относится синектика.

Применение аналогий в творческом процессе является промежуточным звеном между интуитивными и логическими процедурами мышления. В решении творческих задач используют различные аналогии: конкретные и абстрактные, аналогии живой и неживой природы, могут быть установлены аналогии по форме и по структуре, по функциям, по процессам и т.д.

В ситуациях построения аналога хорошие эвристические результаты дает прием гиперболизации, значительное увеличение или, наоборот, уменьшение масштабов объекта или его отдельных узлов, параметров, частей.

В синектическом штурме, как правило, используются аналогии четырех типов.

Прямые аналогии. Их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи (проблемы), похожие на данную?». Например, полет птицы - самолет, продвижение червяка - туннель и пр.).

Субъектные (личные) аналогии. Метод личной аналогии построен на *эмпатии* (англ. empathy - сочувствие, сопереживание, *умение поставить себя на место другого*). Эмпатия - это отождествление личности одного человека с личностью другого, когда, пытаясь вчувствоваться в другого, мысленно ставят себя в его положение.

Личная аналогия в решении творческой задачи понимается как отождествление человека с техническим объектом, продуктом, процессом, некоторой системой. Объекту приписываются чувства, эмоции самого человека, который идентифицирует цели, функции, возможности, плюсы и минусы объекта со своими собственными. Человек как бы сливается с объектом, которому приписывается поведение, возможно, в фантастическом варианте.

Например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата (скажем, что он сам почувствовал бы, если бы выполнял функцию лопасти винта вертолета: «попробуем войти в образ данного «объекта» и порассуждать как бы с «его» точки зрения»).

Символические аналогии. Это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности, ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например: «дерево целей».

Пример. Для применения символической аналогии можно найти название книги (из двух слов), в парадоксальной форме характеризующее суть задачи или объекта. Например, при решении одной задачи, связанной с мрамором, для слова «мрамор» было найдено словосочетание «радужное пространство».

У. Гордон, автор технологии, спросил человека, предложившего это словосочетание, почему он так охарактеризовал мрамор. Ответ был такой: «Отшлифованный мрамор (не белый) многоцветен. Он весь в узорах, очень ярких, напоминающих радугу. Но все эти узоры постоянны». Другие примеры символической аналогии: пламя (видимая

теплота), ядро атома (энергетическая незначительность), раствор (взвешенная неразбериха), храповый механизм (надежная прерывистость).

Фантастические аналогии. Используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины «скорой помощи». При использовании фантастической аналогии можно призвать к себе в помощь любого исторического или политического деятеля, сказочного персонажа или литературного героя.

Эти четыре вида аналогий стимулируют цепную реакцию ассоциаций, способных привести к оригинальному творческому решению.

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ СИНЕКТИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Синектическая сессия (или штурм) включает несколько этапов.

1-й этап - проблематизация и целеполагание. Он начинается с постановки целей и задач и формулировки проблемы. Руководителю сессии необходимо достичь идентичного понимания проблемы у всех участников.

2-й этап - дискуссия, цель которой - «очищение» от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

3-й этап - критический анализ и отбор наиболее оригинальных идей.

4-й этап - подведение итогов творческой работы преподавателем.

Процесс генерирования идей длится не более получаса.

В синектике реализуется последовательно следующая **цепочка действий**: разбор проблемы; обсуждение вопроса, как проблема понята участниками; определение главных трудностей и противоречий, препятствующих решению проблемы; постановка наводящих вопросов; поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы; превращение необычного в привычное; развитие и формулировка перспективной идеи и ее «упаковка» в термины реальных действий.

ОРГАНИЗАЦИЯ СИНЕКТИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Выдвижение идей и их последующий отбор во многом зависят от руководителя группы (синектора), его профессионального и игротехнического мастерства, такта, мобильности и находчивости, умения создавать творческую атмосферу и стимулировать творческую активность.

Он должен владеть искусством постановки и задавания вопросов, умением вставлять реплики, снимающие напряжение, растормаживающие аудиторию, владеть техниками побуждения фантазии и воображения. От него зависит сужение или расширение «креативного коммуникативного поля» поиска решения творческой задачи.

Процесс организации творческой работы в синектике включает следующие основные моменты.

- **Постановка проблемы.** Проблема может быть как производственной, так и исследовательской, достаточно сложной в теоретическом или практическом отношении.

- **Анализ проблемы и сообщение необходимой вводной информации.** Для соответствующего доклада-сообщения обычно необходимо выступление эксперта или компетентного по проблеме специалиста (педагога, слушателя или специально приглашенного профессионала-эксперта). На этой ступени сбор конкретных фактов имеет лишь подчиненное значение, так как он направлен на то, чтобы заложить основу для решения проблемы.

- **Выяснение возможностей решения проблемы.** Слушатели предлагают разнообразные подходы к решению проблемы. Преподаватель (синектор) или эксперт при этом подробно комментируют предлагаемые варианты решения проблемы, поясняют, почему те или иные предложенные решения не могут быть использованы. На этой ступени могут быть высказаны случайные догадки, связанные с решением проблемы.

- **Переформулирование проблемы.** Каждый обучаемый самостоятельно (или парами, тройками) переформулирует проблему в своем собственном понимании, своими словами, тем самым как бы приближая проблему к себе.

- **Совместный выбор одного из вариантов переформулированной проблемы.** Первоначальный вариант постановки проблемы временно откладывается.

- **Выдвижение образных аналогий.** Преподаватель побуждает группу к поиску образных, личных, «метафорических» или фантастических аналогий для заложенной в проблемной ситуации информации. В синектике этот этап является самым важным, ключевым.

- **Подгонка намеченных группой подходов к решению или готовых решений к требованиям, заложенным в постановке проблемы.** Если выработанные решения оказались непродуктивными с точки зрения синектора или эксперта, то группа ищет новые аналогии. Если решения приемлемы, то группа с переформулированным вариантом проблемы возвращается к первоначальной ее постановке и определяет вместе с синектором и экспертом, насколько эффективно предлагаемое решение проблемы.

ТРУДНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИНЕКТИКИ

Реализация синектической технологии связана как с эффективностью творческого подхода к решению задач, так и с трудностями практического использования интерактивной эвристической процедуры.

Во-первых, прежде чем обратиться к данной технологии, целесообразно разобраться более основательно в проблеме и сначала, если в этом есть необходимость, апробировать мозговой штурм и лишь некоторое время спустя, обработав его результаты, обратиться к методу синектики, опираясь на уже полученные материалы.

Во-вторых, использование приемов символической и фантастической аналогий наиболее эффективно лишь тогда, когда в группу входят представители творческих профессий и лица с художественным типом мышления. Это связано с тем, что они легко перевоплощаются в заданные роли и выдают яркие и образные решения, хотя порой и дилетантские. Кроме того, творческие люди быстро входят в азарт и развивают соревнование, состязание, конкуренцию, что еще активнее стимулирует творческие потенции всех участников синектического штурма.

В-третьих, при проведении этой технологии нужна максимально комфортная психологическая обстановка, поэтому необходимо использовать все имеющиеся возможности: кофе, чай, сигареты, вплоть до изолирования от окружающей среды - отключение телефонов, закрытие дверей на запор или проведение занятий на территории, расположенной далеко от места жительства и работы обучаемых (база отдыха, пансионат).

В-четвертых, наилучшие результаты дают синектические штурмы, когда их проводит специалист с психологическим образованием, владеющий не только самой технологией, но и приемами снятия напряжения и психологической поддержки обучаемых; умеющий создавать творческую атмосферу во время интерактивной деятельности.

Вкусовых ощущений только пять, но вкусовых сочетаний так много, что никому не суждено познать их все.

Сунь-цзы

МЕТОД АССОЦИАЦИЙ

Специалисты, разработавшие этот метод, считают, что ассоциативный метод активизации творческого мышления обучаемых основывается на применении в творческом процессе **семантических**

аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.

Между двумя совершенно разными, не связанными друг с другом понятиями можно осуществить логическую связь, установить ассоциативный переход в 4 - 5 этапов. Например, если взять два различных понятия - «древесина» и «мяч», то при осуществлении ассоциативного перехода может получиться цепочка: «древесина» - «лес», «лес» - «поле», «поле» - «футбольное», «футбольный» — «мяч».

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТАФОР

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей в практике обучения и развития персонала можно использовать различные метафоры.

При интерактивном обучении удобнее применять простые их виды:

бинарные метафоры-аналоги («колокольчик хохочет», «подковы бровей»);

метафоры-катахрезы, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»);

метафоры-загадки («туман над лесом» - косынка, «полная горница людей» - огурец).

При развитии творческого потенциала руководителей и специалистов целесообразно также использовать *новые ассоциации*, которые в итоге порождают по-настоящему продуктивные варианты решения проблемы.

В процессе зарождения ассоциаций устанавливаются неординарные связи между компонентами решаемой проблемы и прежним опытом руководителей и специалистов, участвующих в игровом взаимодействии. В результате зарождения новых ассоциативных связей возникают нестандартные творческие идеи, дающие новые ракурсы и новые возможности.

Во время интерактивного общения необходимо, чтобы каждый член группы предлагал свое слово, понятие, которое должно быть базисом для установления ассоциативных связей с процессом генерирования идей.

Например: в свое время у радиостанции «Европа плюс» был слоган: «Европа плюс» раскрасит вашу рекламу во все цвета радио!» Аудиальному слову *радио* приданы не свойственные ему «визуальные свойства» при помощи визуального слова *раскрасит*.

Формула нахождения ассоциаций может выглядеть следующим образом: например, перед обучаемым рекламной деятельности ставится задача проанализировать, какие свойства [визуальные (видеть), аудиальные (слышать), кинестетические (ощущать), вкусовые (дегустировать) или обонятельные (нюхать)] *менее всего присущи* объекту его рекламы, и затем *добавить* из их ряда *наиболее подходящие*, выбрав для этой цели специальные слова, отражающие найденные свойства.

Как показывает практика, в ходе такого тренинга можно найти для рекламы неожиданные и очень эффективные характеристики, которые станут реальным рекламным решением.

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление обучаемых руководителей и специалистов, позволяет видеть мир и реальную практику на более глобальном уровне.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИИ СВОБОДНЫХ АССОЦИАЦИЙ

Данная технология базируется на следующих принципах:

1. Свободные ассоциации.
2. Антиконформизм.
3. Отсроченный критический анализ.

Пример (из книги «Психология делового преуспевания»): Руководитель типографии дает задание сотрудникам коллективно обсудить проблему повышения эффективности рекламы выпускаемой продукции. Они с помощью метода свободных ассоциаций анализируют слово «студент». На основе ассоциаций с данным словом генерируются следующие идеи:

- ? необходимо шире рекламировать продукцию среди студенческой, учащейся молодежи;
- ? необходимо дифференцированно подходить к рекламе среди студентов, учащихся и других категорий населения;
- ? для распространения рекламной продукции следует привлекать самих студентов;
- ? необходимо чаще публиковать рекламу фирмы в изданиях, которые читают студенты, учащиеся и т.д.;
- ? затем для зарождения новых ассоциаций и генерирования новых идей по данной проблеме предлагается в качестве стимула слово «телевизор».

ПРАВИЛА ДЛЯ ОРГАНИЗАТОРОВ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДА

Организаторы процесса генерирования идей методом свободных ассоциаций должны действовать следующим образом:

- прежде чем решить проблему, попытаться несколько раз ее переформулировать;
- предлагать исходное слово, понятие, которое будет стимулировать мысль и воображение участников обучения для образования неожиданных ассоциаций и порождения идей;
- на начальной стадии творческого побуждения, как и в мозговом штурме, не критиковать предложения, какими бы они ни были;
- в быстром темпе менять слова и понятия, на основе которых образуются ассоциативные цепочки.

ПРАВИЛА ИНТЕРАКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

- не следует бояться высказывать вслух все, что прямо или косвенно связано с зарождающейся ассоциацией, идеей;
- любые идеи, зарождающиеся у членов игровой команды, обязательно фиксируются;
- систематизация и классификация идей осуществляются только тогда, когда процесс генерирования закончен;
- самая оптимальная и конструктивная идея отбирается после проведения критического анализа всей наработанной информации.

Специалисты по творческим технологиям обучения и развития включают в интерактивные технологии такие их виды, как:

- метод временных ограничений;
- метод внезапных запрещений;
- метод новых вариантов;
- метод информационной недостаточности или наоборот, информационной насыщенности;
- метод Дельфи;
- метод фокальных объектов;
- метод морфологического анализа;
- метод абсурда и другие.

Достоинством перечисленных методов является то, что они позволяют развивать диалектику мышления, находить выход из, казалось бы, безвыходной ситуации, оригинальные, неожиданные решения творческих задач различного уровня трудности и проблемности.

Однако нам представляется, что все эти техники сами по себе не являются интерактивными, они лишь могут в той или иной степени быть использованы информированными преподавателями как творческие приемы в разнообразных играх.

Таким образом, анализ интерактивных эвристических технологий также свидетельствует об их многообразии и специфике, что позволяет преподавателю для разных образовательных и профессиональных целей использовать как целые игровые комплексы, так и отдельные приемы, имеющие самостоятельный характер.

Важно отметить также, что мозговой штурм, синектика и метод свободных ассоциаций позволяют *диагностировать творческий потенциал личности*, выявлять образность мышления и кругозор, оригинальность фантазии, быстроту реакции, умение перевоплотиться, способность убеждать, влиять на других людей, мобильность и инновационность и др.

Эти характеристики личности являются значимыми не только для бизнес-деятельности, но и для многих творческих профессий: журналистов, режиссеров, работников культуры, преподавателей, менеджеров по связям с общественностью, рекламистов, имиджмейкеров, спичрайтеров, спонсоров, игротехников и т.п.

Советы преподавателю по решению проблем

- ? Классифицируйте и проясните проблему.
- ? Согласовывайте с обучаемыми процессы и методы решения проблем.
- ? Разделяйте известную информацию по предложенным критериям (сильные стороны, слабые и т.д.).
- ? Говорите об угрозах и слабых сторонах создавшейся ситуации.
- ? Применяйте линейное или логическое мышление.
- ? Принимайте в расчет стили и технологии обучения.
- ? Развивайте выясненные понятия, углубляйте их, используя сессии «мозгового штурма» и «синектики».
- ? Выделяйте время на обдумывание каждого этапа решения проблемы.
- ? Делитесь информацией, выработанной участниками занятий, и своей собственной.
- ? Рассматривайте возможности выхода из тупиковых ситуаций.
- ? Избегайте ограничений в формулировках.
- ◆ Проверяйте правильность адекватного понимания терминов и формулировок всеми участниками занятия.

- ? Задавайте открытые вопросы, вопросы на развитие, используя слова «когда, где, почему, какой, зачем, что и как» и вопросы на понимание, по типу: «Правильно ли я понял?»
- ? Помните о точке зрения партнеров, клиентов, участников занятия.
- ? Консультируйтесь с другими заинтересованными лицами.
- ? Согласовывайте и применяйте практические действия по решению возникающих проблем.
- ? Настаивайте на своевременном решении проблем и обосновании решений с позиций: где, кто, когда, на какие средства, как.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

КРЕАТИВНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Из книги «Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности»

Эффективная работа с персоналом невозможна, если деятельность менеджера основана на алгоритмизированных рекомендациях и завершенных теориях. Создание в профессиональной работе и развитие персонала предполагают нестандартные действия, и должны носить творческий характер.

Креативность как способность к конструктивному нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта равно необходима менеджеру и специалистам как в деятельности, так и при взаимодействии с коллегами, подчиненными, деловыми партнерами.

Для демонстрации креативности менеджеру и специалистам необходимо проявлять такие характеристики, как быстрота, точность, оригинальность мышления, богатое воображение, самообладание, мобильность, инновационность и уверенность в себе. Это позволяет своевременно находить новые и оригинальные решения организационных и управленческих проблем.

Организационные и технологические изменения происходят в настоящее время часто и очень быстро. По выражению П. Друкера, предприятие, которое не обновляется, неизбежно стареет и разрушается. Инновационная деятельность требует от менеджера и специалистов не только быстрой реакции, но и способности преодолевать различные, прежде всего профессиональные, стереотипы мышления и поведения, то есть быть креативными.

Задание 1

Определение основных проблем организации в перспективе.

Цель: овладение некоторыми средствами диагностики развития креативности у менеджеров и специалистов и развитие их творческого потенциала.

Порядок работы

Участникам занятия предлагается такое *задание:* «Подумайте и напишите, с какими пятью основными проблемами столкнется ваша организация в ближайшие десять лет». Ответы записываются на карточках.

Карточка для ответов

№ п/п	Проблема
1.	
5.	

После заполнения карточек работа продолжается в малых группах по 4—5 человек, которым дается следующее *задание:*

«Соотнесите все названные проблемы с семью основными областями осуществления инноваций в организациях:

- улучшение продукта/услуги,
- улучшение обслуживания клиента,
- диверсификация продукта/услуги,
- новые продукты/услуги,
- более креативная реклама,
- увеличение эффективности и качества/уменьшение расходов,
- увеличение персональной эффективности и креативности в работе.

Установите, в какой из этих сфер ожидается наибольшее количество проблем, с которыми может столкнуться организация в ближайшие десять лет. Попробуйте найти несколько вариантов того, как организация может справиться с ожидаемыми проблемами».

Задание 2

Определение креативного потенциала.

Оснащение

Опросник для определения креативного потенциала.

Порядок работы

Участникам выдается опросник с инструкцией. После его заполнения предлагается самостоятельно обработать данные тестирования следующим образом.

1. Напишите в каждой строке балл, соответствующий вашему ответу. Пользуйтесь при этом следующим «ключом».

Ответы на все *нечетные* вопросы (1, 3, 5 и т.д.) оцениваются так:

- Всегда - 1
 - Часто - 2
 - Иногда - 3
 - Редко - 4
 - Никогда - 5
- Ответы на все

четные вопросы оцениваются так:

- Всегда - 5
- Часто - 4
- Иногда - 3
- Редко - 2
- Никогда - 1

2. Подсчитайте общий балл для каждого раздела: А, В и С.

3. Определите ваш креативный потенциал, суммируя все три оценки: А+В+С.

Полученный результат интерпретируется в соответствии со следующим описанием:

16-37. Ваш креативный потенциал подавляется некоторыми вашими чувствами в отношении себя, и вы будете удивлены результатами, если позволите себе быть креативным.

38-59. Ваш креативный потенциал достаточно развит, но не всегда проявляется, этому препятствуют некоторые особенности вашей личности. Вам необходимо научиться регулировать эмоциональное состояние, снижая напряжение. Это поможет уменьшить действие барьеров.

60-80. Вы высококреативны. При этом вы обладаете способностью побуждать к креативности других.

16—37. Ваш стиль решения проблем имеет тенденцию быть «книжным», ему недостает креативности.

38—59. Ваш подход к решению проблем иногда отличается ригидностью и может приводить к стандартным решениям, которые больше, чем следует, опираются на прошлые решения сходных проблем. Попробуйте освободиться от этого, и ваша креативность проявится.

60-80. У вас открытый, креативный подход к решению проблем. Вы также способны поддерживать других в ходе решения проблем. Вы способны воспользоваться каждым удобным случаем для того, чтобы создать дух предприимчивости и проблематизировать среду вокруг себя.

С

16—37. Ваша рабочая среда не поощряет креативного мышления. Посмотрите на ваши баллы по пунктам А и В. Если они высокие, вы, безусловно, испытываете напряжение на работе. Что вы собираетесь предпринять в связи с этим?

38-59. Иногда трудно быть креативным на вашей работе. Если вы имеете высокие оценки по пунктам А и В, используйте ваши возможности для того, чтобы изменить среду.

60-80. Вы работаете в идеальной для креативной личности среде. Однако, если у вас низкие оценки по пунктам А и В, вам следует работать над развитием вашего креативного потенциала. Никто не собирается мешать вам предлагать новые идеи.

А+В+С

48-111. В настоящее время вы понимаете, что все мы имеем значительный потенциал креативности - ему только надо дать шанс проявиться. Поэтому исключите со своей стороны и со стороны других помехи для проявления вашей креативности.

112-176. У вас хороший креативный потенциал, который пока скрыт и сдерживается или вами лично, или вашей рабочей средой. Вы можете изменить любой из трех или все три аспекта - так чего же вы ждете?

177-240. Вы, по-видимому, высококреативная личность с большим потенциалом. Продолжайте развивать ваш талант, стараясь найти новые пути его применения — дома, в ваших увлечениях и, конечно, на работе.

ОПРОСНИК «КАКОВ ВАШ КРЕАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ?»

Инструкция

Большинство людей гораздо более креативны, чем они думают. Этот опросник поможет вам узнать ваш потенциал и определить, что, возможно, тормозит вас на пути к большему новаторству.

Пожалуйста, прочитайте нижеследующие утверждения, напротив каждого утверждения поставьте знак «х» в одну из колонок в зависимости от того, бывает так **всегда, часто, иногда, редко или никогда.**

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
Моя личность 1. Мне не хватает уверенности в себе						

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
2. Я ценю критичность 3. Я боюсь отличаться от других 4. Мои родители поощряли мою креативность 5. Я чувствую себя некомфортно в ситуации неопределенности 6. Мне нравятся новые лица, места 7. Я нуждаюсь в постоянном ощущении порядка в моей жизни 8. Я считаю, что грезы, мечты - дело стоящее 9. Я чувствую себя неловко, когда люди проявляют свои чувства 10. Я получаю удовольствие, играя роли П. Я достигаю большего, когда следую правилам 12. Я позволяю моим чувствам руководить мною 13. Мне нравится, когда меня считают независимым 14. Мне нравится быть вместе со свободно мыслящими людьми 15. Я скорее реактивен, чем активен 16. Мне нравится заглядывать далеко вперед						A —
<i>В. Мой подход к решению проблем</i> 1. Сталкиваясь с проблемой, я делаю поспешные выводы 2. Когда проблема возникает, я становлюсь объективным и аналитичным 3. Необходимы все факты, чтобы принять решение 4. Мое внутреннее чувство помогает мне						

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
5. Я рассчитываю на свои прошлые знания сходных проблем 6. Я ненавижу работать над деталями 7. Секрет успеха - в укомплектованном штате персонала 8. Статистические данные и диаграммы дают исгаженную картину 9. К проблемам следует подходить одним и тем же образом 10. Меня воспринимают как человека, решающего проблемы оригинально 11. У меня есть трудности с обнаружением проблем 12. Я использую специальные техники для решения проблем 13. Я впадаю в уныние, если проблема кажется слишком сложной 14. Когда другие не берутся за решение, я делаю это, если могу 15. Я люблю читать инструкции, прежде чем начать что-либо новое 16. Я верю, что процесс нахождения решений творческий						B =
<i>С. Моя рабочая среда</i> 1. Люди в моей организации думают, что их образ действий - самый лучший 2. Вокруг меня креативность рассматривается как ключ к выживанию 3. Границы моих полномочий точно определены						

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
4. Здесь принимаются стоящие идеи извне 5. Время для творческих размышлений ограничено в этой организации 6. Соревнование между служащими воспринимался как здоровое явление 7. Я мог бы охарактеризовать мою организацию как уютную и ориентированную на сотрудничество 8. В этой организации мы любим находить проблемы 9. Здесь если вы креативны - значит вы мечтатель 10. В этой организации креативным людям дают свободу 11. Организационные процедуры убивают идеи 12. Я могу свободно рассказывать о моих идеях, не опасаясь, что их украдут 13. Меня остановят, если я начну предлагать новые решения 14. Здесь хорошие идеи представляют ценность сами по себе 15. Новые идеи должны быть подробно описаны 16. Инновации поощряются в этой организации						C =
Итого.....						

З а д а н и е 3
 Ознакомление с техниками продуцирования креативных идей
Оснащение
 Круглый или подковообразный стол для участников занятия, листы ватмана и маркеры или доска и мел.

Порядок работы

Освоение техники «Анализ дефектов» включает в себя следующие шаги.

1. Выбирается лидер (он же будет фиксировать идеи на листах ватмана или на доске).

2. Дается характеристика проблемы.

3. Лист ватмана или доска делится вертикальной чертой на две части.

4. Группе дается ограниченное время (например, 20 мин.) для того, чтобы назвать как можно больше недостатков продукта, услуги или ситуации. Каждая идея фиксируется в левой части листа или доски.

5. Группе предлагается высказать идеи (по кругу или по степени готовности) относительно средств преодоления дефектов, включенных в список. Эти идеи должны быть направлены в конечном итоге на улучшение продукта или услуги. Каждая идея записывается против соответствующего дефекта в правой части листа или доски.

6. Группе предлагается выработать соглашение относительно того, каким будет новый или улучшенный продукт, услуга или план действий по преодолению дефектов.

Вторая техника продуцирования креативных идей - «Изменение параметров» позволяет улучшить продукт, услугу или ситуацию, подвергая их гипотетическим изменениям; при этом изменениям подвергаются такие параметры, как размер, функции и т.д.

1. Лист ватмана или доска делится на четыре колонки под названиями:

«Увеличить», «Уменьшить», «Исключить», «Переворачивать».

2. Участникам даются краткие пояснения по содержанию каждого раздела:

• **«Увеличить»:** продукт, услугу или ситуацию (например, увеличить цену в четыре раза; вместо того чтобы обслуживать один сегмент рынка, распространить услугу на весь мир, галактику, вселенную и т.д.).

• **«Уменьшить»:** все, что касается продукта, услуги или ситуации (например, уменьшить цену (размер и т.п.) в два раза).

• **«Исключить»:** проблему полностью (например, что случится, если продукта, услуги или ситуации не будет существовать, как или чем заменить его (ее)?).

• **«Переворачивать»:** способ функционирования продукта, услуги или ситуации (например, не мы обслуживаем покупателя, а покупатель обслуживает нас).

ИГРА «СОВЕТНИК НА МИНУТУ»

Из книги «Деловые игры и современный бизнес» Цель: разработать несколько идей или предложений для принятия решения сложных задач или проблем. Процедура

• Попросите участников игры сформировать группы численностью 5-7 человек.

• Попросите каждого подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?».

• После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только то полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь одна минута, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.

• Повторяйте этот процесс каждые 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы для обсуждения:

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?

2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?

3. Возникают ли в связи с этими предложениями у вас другие идеи или варианты?

4. Какой урок относительно обращения за помощью к друзьям и коллегам преподает нам эта игра?

Советы преподавателю

Предложите членам группы выбрать вопросы, которые требуют консультаций с коллегами.

Если у вас осталось время, то можно попросить группу обсудить наиболее важные практические решения. Узнали ли слушатели что-либо полезное? Какие новые возможности в решении своей проблемы они открыли?

ИГРА «МЫ ВСЕ БОГАТЫ»

Цель: выработать способ поощрения разработки различных идей и распространения их среди членов группы.

Материалы: карточки размером 3 x 5, по 5 для каждого члена группы.

Процедура

- Перед началом игрового занятия сформулируйте задачу или вопрос, с которыми вы обратитесь к обучаемым. Попросите их подготовить по 5 лучших способов решения этой задачи и записать каждый из них на отдельной карточке или игровом бланке (долларовая или рублевая банкнота).
- Попросите каждого участника написать свое имя на оборотной стороне каждой карточки для того, чтобы убедиться, что способы решения обсуждались в группе. Перед интерактивным взаимодействием назначьте последний срок сдачи карточек.
- Составьте перечень основных способов решения задачи, чтобы группа знала о своих способностях и качестве предложенных решений.
- В начале игры раздайте список решений и попросите каждого участника выбрать 10 лучших способов решения и отметить эти карточки. Проведите быстрый подсчет ответов, попросив проголосовать по каждому пункту перечня.
- После того как вы составите таблицу результатов подсчета, объявите лучшие варианты, присудите призы и объясните, насколько каждый теперь стал «богаче». Участники не только расширили свои познания и потренировали умственные способности, но и узнали много способов решения организационных проблем, которые могут быть в будущем.

Вопросы для обсуждения

1. Какие преимущества дает сосредоточение внимания на той или иной задаче или проблеме до начала игрового взаимодействия?
2. Как сказались характер участия в данном обсуждении (равноправие в разработке способов решения, равноправие при голосовании) на его результатах по сравнению с тем опытом, который у обучаемых имеется?
3. Для решения каких еще проблем может оказаться полезным данный метод?

Советы преподавателю

- Вы можете попробовать использовать деньги вместо карточек, для того чтобы более наглядно проиллюстрировать идею «обогащения».
- Если обсуждаемая проблема может вызвать достаточно широкий интерес, вы могли бы рекомендовать результаты игрового взаимодействия (все пункты или выборочный перечень) к публикации в информационном бюллетене по итогам обучения.
- Обязательно отметьте всех тех, кто внес свой вклад в решение задач, и выразите им свою признательность.

Если у вас осталось время

Прикрепите все карточки на стену и попросите участников оценить каждую идею и «проголосовать», для того чтобы найти 10 лучших идей, поставив для этого отметку в нижнем конце соответствующих 10 карточек. Затем соберите карточки, быстро сосчитайте голоса, чтобы выявить карточки, набравшие максимальное число голосов.

Конечно, просто разработка и выбор возможных решений не гарантируют того, что все они являются очевидными или не вызывающими определенных трудностей. Поэтому вы можете продолжать обсуждение, рассматривая стоимость и выгоды 5 решений, занявших высшие позиции, до того как группа выберет наилучшие решения.

Можно выделить лучшее решение другим путем. Изложите все идеи, которые выработала группа, и условно дайте каждому участнику часть игровых денег (например, 100 рублей). Затем попросите каждого распределить эти деньги между идеями в соответствии со своим представлением об их ценности.

Например, один человек может разделить 100 рублей на 5 равных частей, в то время как другой может отдать 80 рублей за одну идею и 20 рублей за другую. Идея, за которую будет предложена самая высокая цена, и объявляется «победительницей».

ИГРА «ЧТО, ЕСЛИ...?»

Цель: предложить участникам занятия подготовить планы на непредвиденные случаи или потенциально опасные ситуации.

Материалы - мяч Процедура

- После краткого описания правил мозгового штурма (то есть ни какой критики, самые сумасшедшие идеи хороши) скажите членам группы, что у них не будет возможности заранее обдумать подход к решению будущих проблем.
- Разбейте учебную группу на подгруппы из трех-четырёх человек.
- Попросите их вспомнить эпизод, который отражает закон Мерфи. Это может быть личный опыт участника или история, которую они слышали от своего коллеги. Пусть каждая группа остановится на определенной проблеме, например такой: «Половина моего персонала заболела в один день» или «Я не мог найти свои записи как раз тогда, когда хотел сделать сообщение».
- Вызовите членов группы и попросите их определить свою проблему. Они сделают это, сказав: «Что, если... (половина моего персонала заболела в один и тот же день)?» Дайте им мяч в то

время, когда они будут определять проблему. Затем они передадут мяч другой группе. Тот, кто поймает мяч, должен будет быстро предложить несколько решений поставленного вопроса. Как только отчитывающаяся группа начнет медлить с ответами, позвольте остальным высказать свои соображения.

После того как в течение нескольких минут будут получены возможные решения, мяч передается другой группе, и процесс повторяется. Продолжайте игру столько, сколько позволяет время.

Вопросы для обсуждения

1. Осознаете ли вы важность таких «пятиминуток» утром в по-недельник?
2. Переживал ли кто-нибудь из вас подобные случаи?
3. Можете ли вы назвать самые эффективные приемы в подобных ситуациях?

Советы преподавателю

- Группе может понадобиться первоначальный толчок в обдумывании непредвиденных ситуаций. Придумайте сами два-три примера, чтобы подтолкнуть группу.
- После того как будут даны несколько отчетов, спросите человека, придумавшего оригинальную проблему, о том, как он (она) контролирует ситуацию.

ИГРА «НЕЛЬЗЯ ТЕРЯТЬ НИ СЕКУНДЫ»

Цель: заставить руководителей или специалистов задуматься о многочисленных и разнообразных способах потерять время в современном офисе, а также о том, как можно этого избежать.

Материалы: плакат, копии перечня «Способы потери времени», ручки или карандаши.

Процедура

- Попросите группу задуматься о том, что такое время и почему некоторые дни пролетают совсем незаметно, хотя, как оказывается, сделано совсем немного дел. Конечно, никто из нас не защищен от людей или вещей, которые мешают нашей работе.
- Имея это в виду, попросите каждого обучаемого написать десять самых главных, по их мнению, причин потери времени.
- Спустя несколько минут образуйте группы из трех человек и проанализируйте эти списки, чтобы увидеть, какие пункты в них имеют отношение к большинству из нас.
- Затем продемонстрируйте плакат, на котором зафиксированы основные способы потери времени и организуйте обсуждение того, как этого можно избежать.

Вопросы для обсуждения

1. Как коллективные высказывания членов вашей группы соотносятся с их собственным перечнем?
2. Каковы три наиболее важные причины потери времени у вас?
3. Каковы основные способы сберечь время?

Советы преподавателю

- ? В зависимости от условий конкретной организации десять «основных причин потери времени» с плаката могут не совпадать с ответами группы.
- ? Отметьте некоторые конкретные предложения относительно основных пунктов.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ПРИЧИН ПОТЕРЬ ВРЕМЕНИ

1. Жизненные кризисы.
2. Телефонные разговоры.
3. Плохое планирование.
4. Попытки делать слишком много дел одновременно.
5. Визиты друзей (свободных от дел коллег и т.д.).
6. Плохие связи.
7. Личная неорганизованность.
8. Недостаток собственной дисциплины.
9. Неспособность сказать «нет».
10. Откладывание дел со дня на день.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ «КАРЬЕРА» Из

книги «Тренинглидерства»

Необходимое время: это занятие должно быть тщательно распланировано по времени так, как показано ниже, иначе оно растянется на часы:

- 5 минут на объяснение упражнения;
- 3 минуты на разбивку игроков по группам, выбор репортеров и добровольцев;
- 5 минут на общее обсуждение тем, которых добровольцы захотят коснуться в процессе мозгового штурма;
- 5-10 минут на мозговой штурм;
- 5 минут на обработку идей;
- 10-15 минут на пленарную сессию.

Все вместе занимает около 45 минут, если только аудитория не окажется слишком большой.

Цели

- Вдохновить людей на творческое мышление, при котором идеи появляются быстро и в большом количестве, а на обдумывание

отводится очень мало времени - особенно при низкой мотивированности и низкой самооценке у членов групп.

- Дать понять, что приветствуются новаторские и необычные идеи.
- Помочь развитию языковых навыков и интеграции при работе с группами представителей различных культур.
- При работе с молодежью - спланировать карьеру, расширить профессиональную ориентацию.

Размер группы: от 5 до 25 человек.

Условия: учебная аудитория, преобразованная на манер кафе так, что небольшие группы могут сидеть за отдельными столиками. В другом случае группы могут рассестись на полу, каждая своим кружком. Приготовьте разноцветные фломастеры и бумагу.

Порядок действий

1. Устройте общую дискуссию о тех или иных обстоятельствах, побудивших участников собраться в единый коллектив. Например, если сессия проводится для выпускников школ или институтов и посвящена планированию карьеры, то какие трудности ожидают членов группы при выборе профессии или получении работы?

2. Позвольте дискуссии продолжаться до тех пор, пока не сможете выделить несколько человек со специфическими проблемами, в решении которых мог бы пригодиться мозговой штурм. Например, если сессия посвящена изменениям в системе управления, то может прозвучать следующее: «Я не вижу никакой необходимости в изменениях: система, которая у нас существует, работает очень хорошо и без них» или: «Моя проблема в том, что мы мало что меняем».

3. Сформируйте группы по 5-7 человек вокруг каждого индивида, которого вы отобрали и который ищет «озарения». Попросите каждую группу собраться в круг.

4. Попросите каждую команду выбрать докладчика, после чего объявите правило: никто не вправе критиковать кого бы то ни было за высказанные идеи. Например, если темой оказывается необходимость перемен, то в отведенный срок группа должна придумать столько причин, сколько сможет, и неважно, насколько глупыми они могут показаться. Если отобранные лица окажутся выпускниками учебных заведений, то мозговой штурм будет относиться к профессии, которую они могли бы избрать. Если участники пришли изучать английский язык, то добровольцы могут обратиться к мозговому штурму для улучшения своего произношения, расширения словарного запаса, улучшения разговорной речи и большей уверенности при изъяснении на иностранном языке.

5. Объявите, что все идеи будут записаны репортерами групп для последующего обсуждения.

6. Репортеры записывают все идеи фломастерами на плакате. (На практике раздайте им фломастеры разных цветов.) Репортеры могут писать на полу, в центре круга, или сидеть за столом, тогда как остальные члены команды столпятся вокруг.

7. Дайте всем по 5-7 минут на мозговой штурм, после чего объявите, что фаза изобретений завершена и начинается оценка.

8. Теперь каждая группа просматривает записанные идеи, оставаясь на одной или двух, которые реально импонируют при писанному добровольцу, и разрабатывает их так, как считает нужным.

Анализ: перейдите к финальной, пленарной фазе, в которой группы поочередно рассказывают всей аудитории о том, что с ними происходило.

Завершение: мозговой штурм может привести к удивительным результатам. Помимо развития творческого потенциала обучаемые, работая в группе, обучают себя сами. Ваше дело как ведущего - высвободить коллективную силу и энергию, помочь обучаемым осознать свои уникальные возможности по решению проблем и перспективные возможности методов интерактивного обучения, приводящие участников к «пику» умственной и творческой активности, позволяющей выработать такие решения, которые могут быть полезными для всей группы в целом и для каждого индивидуума в отдельности.

ИНТЕРАКТИВНАЯ ИГРА «СОБАКА ГАРРИ»

Необходимое время: около 20-30 минут.

Цели

- Продемонстрировать, как восприятие проблемы предопределяет людские попытки ее разрешить.
- Организовать игру-разминку на мотивацию для участников, изучающих математику, или начинающих экономистов.

Размер группы: от 5 человек до практически неограниченного количества, разбитого на небольшие группы.

Условия: учебная аудитория, обставленная на манер кафе так, чтобы участники занятия могли работать маленькими группами, или любая другая обстановка, позволяющая создать небольшие рабочие команды.

Порядок действий

1. Расскажите аудитории следующую историю: у Гарри была пушистая собачка, которую он очень любил. Его подружка тоже ее любила. Когда она предложила за нее Гарри 10 фунтов - все, что у нее было, - он почувствовал, что должен отдать ей собачку.

Однако он так тосковал по животному, что на другой день дал своей подружке 20 фунтов и забрал собачку домой. Но подружка, которую звали Мэри, все равно хотела иметь эту собачку, а потому скопила еще 10 фунтов и предложила Гарри уже 30. Бедный Гарри не любил отказывать, поэтому он оставил ей собачку и взял уже 30 фунтов. Но к этому времени ему надоела вся эта история, и через пару дней он отправился к Мэри, вручил ей 40 фунтов и попросил собачку назад. На этом история заканчивается.

2. При необходимости повторите основные моменты рассказа. Затем задайте следующие вопросы:

- Оказался ли кто-нибудь в выигрыше после этих манипуляций?
- Если да, то кто именно и насколько?

3. Попросите всех записать свои ответы и не показывать их друг другу.

4. Спустя время, выделенное на обдумывание, выберите наугад несколько человек и попросите прочитать то, что они написали. Вы увидите, что остальные поспешат поделиться своими ответами, как только поймут, насколько по-разному они восприняли проблему.

Анализ: отдельные люди ответят, что Мэри выиграла 20 фунтов, и это будет правильно с позиций голой экономики, приобретений и потерь. Они подсчитывают совокупный расход и доход обеих сторон и вычитают одно из другого. Мэри заработала 60 фунтов, а потратила - 40. Следовательно, поскольку она приобрела 20 фунтов, то Гарри потерял столько же. Кое-кому сложно произвести эти расчеты, и вам, возможно, придется записать расходы и доходы обоих героев.

Вполне вероятно, что некоторые участники скажут друг другу: «Эй, ты будешь Гарри, я - Мэри, а ты - собачкой!» Затем «собачка» будет смиренно переходить от одного игрока к другому, в то время как те с серьезным видом станут обмениваться клочками бумаги, изображающими деньги; потом, когда спектакль закончится, они по клочкам определяют, у кого их больше. Другие дадут неправильный ответ, но только потому, что сделали арифметическую ошибку, а не из-за того, что восприняли проблему иначе, чем ответившие верно.

Однако, как правило, в группе найдутся и такие, кто был мотивирован к поиску ответов иного рода. Они заявят, что Гарри выиграл в том, что оставил себе собачку, или что он проиграл, потеряв подружку, или что подружка потеряла больше, потому что рассталась с собачкой, и - они полагают - с Гарри; или что выиграла все, поскольку естественно предположить, что Гарри, Мэри и собачка жили вместе; или же что в конечном счете проиграла собачка, потому что она пережила стресс, нервное потрясение.

Завершение: устройте дискуссию о разных способах восприятия проблем. Те, кто «услышал» рассказ как историю потерь и приобретений, рассматривали его с позиций простой арифметики. Люди, которые рассуждают, как бухгалтеры, мыслят категориями доходов и расходов. Но те участники занятия, которые прочувствовали эмоциональный контекст рассказа, восприняли его финал с позиции человеческих отношений.

Обратите внимание участников занятия на то, что вы нарочно рассказали историю с «человеческой позиции», так как стремились спровоцировать реакцию именно этого типа. Добавьте также, что лидерство в менеджменте частично состоит из следующего: лидеры, как правило, описывают факты и цифры в терминах того поведения, какого они ждут от своих исполнителей.

«Собака Гарри» - пример того, как можно превратить простейшее упражнение в настоящий математический ребус, после чего драматизировать его так, чтобы участники на собственном опыте научились учиться.

ЛОГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

«БУТЫЛКА»

Профессор Квибл утверждает, что может поставить бутылку в центре комнаты и вползти в нее. Верно ли это?

«ПРЕДСКАЗАТЕЛЬ»

Знаменитый предсказатель Урия Фуллер утверждает, что может предсказать счет любого футбольного, бейсбольного и баскетбольного матча задолго до его начала. В чем секрет предсказания?

«БЕГЛЫЙ ПРЕСТУПНИК»

Беглый преступник, идя по безлюдной местности, вдруг увидел, что навстречу ему едет машина, битком набитая полицейскими. Преступник бросился наутек, но, прежде чем скрыться в лесу, 20 метров он бежал навстречу полицейским. Он хотел этим выразить свое презрение к ним, или у него были на это более основательные причины? Какие?

ЗАДАЧА «СКОЛЬКО КОШЕК?»

В комнате четыре угла. В каждом углу сидит кошка. Напротив каждой кошки по три кошки. На хвосте каждой кошки по одной кошке. Сколько же всего кошек в комнате?

ЗАДАЧА «ПОРТНОЙ»

Портной имеет кусок сукна в 16 метров, от которого он отрезает ежедневно по два метра. По истечении скольких дней он отрежет последний кусок?

ЗАДАЧА «ГУСЕНИЦА»

В шесть часов утра в воскресенье гусеница начала вползать на дерево. В течение всего дня, то есть до 18 часов, она вползла на высоту 5 метров, а в течение ночи спустилась на 2 м. В какой день и час она вползет на высоту 9 м?

ЗАДАЧА «БОЧОНОК КВАСА»

Один человек выпивает бочонок кваса за 14 дней, а вместе с женой выпивает тот же бочонок кваса за 10 дней. Нужно узнать, за сколько дней жена одна выпивает тот же бочонок кваса.

ЗАДАЧА «КАК РАЗДЕЛИТЬ ОРЕХИ?»

Говорит дед внукам: «Вот вам 130 орехов. Разделите их на 2 части так, чтобы меньшая часть, увеличенная в 4 раза, равнялась бы большей части, уменьшенной в 3 раза».

Как разделить орехи?

СИТУАЦИЯ «РЫЦАРИ И ОРУЖЕНОСЦЫ»

Три рыцаря, каждый в сопровождении оруженосца, съехались на берегу реки и хотят переправиться на другой берег. Есть лодка, которая может вместить только двух человек. Могут ли переправиться рыцари и их оруженосцы на другой берег при условии, что, оказавшись отдельно от своего рыцаря, ни один оруженосец не находился бы при этом в обществе других рыцарей?

СИТУАЦИЯ «ВО ВРЕМЯ ШТОРМА»

Во время шторма капитан корабля приказал выбросить за борт половину из 30 тюков с товарами, которые везли два купца. Купцы были в нерешительности: каждому было жаль выбрасывать свой груз. Видя это, капитан сказал: «Сделаем так: матросы расставят все 30 тюков по кругу, а мы будем ходить по кругу и выбрасывать каждый девятый тюк, пока не выбросим половину тюков».

Один из купцов подкупил матросов, и они сумели расставить тюки так, что 15 оставшихся на палубе тюков оказались с товарами этого купца.

Как были расставлены тюки?

Ответы в книге В.И. Курбатова «Как развить свое логическое мышление».

ТРЕНИНГ НА СООБРАЗИТЕЛЬНОСТЬ «ПРИНЦЕССА И КРЕСТЬЯНИН»

Необходимое время: около 20 минут.

Цель: побудить участников занятия к творческому мышлению, развить их сообразительность.

Размер группы: от 5 до 15 человек.

Условия: учебная аудитория. Вам понадобится по одному экземпляру текста истории на каждого участника.

Порядок действий

1. Расскажите историю о принцессе и крестьянине (см. ниже).

2. Раздайте каждому участнику по экземпляру истории и разрешите обсуждать проблему сколь угодно долго. Скорее всего, это займет 5-10 минут.

3. Предложите собственный ответ на загадку, но если кто-то рас судит иначе, тем лучше.

Анализ: ваш ответ гласит, что крестьянин вытянул карту и, не взглянув на нее, порвал на клочки, проглотил и сказал: «Пусть другую карту достанет король, и я узнаю свою судьбу из его рук. Если он вытянет «свадьбу», я буду знать, что моей картой была «смерть», и смирюсь со своей судьбой. Но если картой короля будет «смерть», я пойму, что моей была «свадьба», и смогу жениться на принцессе.

Завершение: участники занятия часто считают, что короля тем или иным способом надули. Например, они скажут, что крестьянин подкупил человека, который клал карты в ящик, или что он попросил принцессу заменить «свадьбу» на «смерть». Один участник предложил, что эта история является старой французской сказкой, и что королева заставила короля написать букву «С», которая будет означать «смерть», а король был так глуп, что не вспомнил, что «С» означает также «свадьбу».

В действительности не важно, какие предположения высказывают участники. Единственной целью занятия является немного встряхнуть их мозги.

СИТУАЦИЯ «ПРИНЦЕССА И КРЕСТЬЯНИН»

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость.

Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию.

Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой - «смерть». Если

он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик.

Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

УПРАЖНЕНИЕ НА СООБРАЗИТЕЛЬНОСТЬ «ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ КУБ»

Необходимое время: около 15 минут.

Цель: пробудить творческое мышление.

Размер группы: 5-15 человек, но фактически вы можете проводить это занятие при любом количестве участников. *Условия:* учебная аудитория. *Порядок действий*

1. Попросите всех сесть и принять удобную, расслабленную позу. Если вы считаете, что это поможет группе, то сначала можете провести короткое упражнение на релаксацию - например, глубокое дыхание или наклоны.

2. Когда все успокоятся и затихнут, превратитесь в рассказчика и говорите, соблюдая соответствующие ударения и паузы:

-«Представьте куб...что угодно, имеющее форму куба...»

-«Теперь разделите куб на две части...»

-«Теперь разделите на две части обе части вашего куба...»

- «Теперь избавьтесь от них и посмотрите, с чем вы остались».

3. Задайте следующие вопросы:

- «Какой вы представили куб - реальный или абстрактный (кусочек сахара или форму в пространстве)?»

- «Вы знаете, на что он был похож, каков был на ощупь, на вкус?»

- «Какого он был цвета?»

- «Какого он был размера?»

- «Где он был? Хорошо ли из-за него было видно окружающую обстановку?»

- «Был ли там кто-нибудь еще?»

4. Повторите упражнение. Попросите всех представить куб. Повторите действия, описанные в пункте 2.

5. Следующая серия вопросов касается разделения куба:

- «Вы разделили его или он разделялся сам?»

- «Помогал ли вам кто-нибудь?»

- «Пользовались ли вы инструментом?»

- «Слышали ли вы что-нибудь?»

- «Стали ли ваши руки грязными или липкими?»

- «Как он разделился - чисто или остался мусор?»

- «Были ли две разделенные части одинаковыми по размеру?»

- «Были ли кубами образовавшиеся четыре части?»

- «Были ли они все похожи друг на друга? Были ли они очень маленькими?»

6. Повторите пункт 2.

7. Теперь спросите, как ваши подопечные заставили кубы исчезнуть: «Как вы от них избавились? Как они исчезли - просто, как в мультфильме? Вы съели их? Выбросили? Отдали? Приказали исчезнуть? И т.д.»

Анализ: по ходу того, как участники занятия будут повторять упражнение, их воображение начнет напрягаться и они станут придумывать детали. Мы были свидетелями того, как одна женщина в течение целой минуты описывала, что она находится на своей кухне, а перед ней на деревянной разделочной доске — сахарная глыба. Она собралась разрезать ее ножом, но поранила палец, и капля крови, упавшая на сахар, отвлекла ее контрастным сочетанием красного и белого. Когда она снова стала крошить сахар, то старалась это делать так, чтобы на каждом куске осталось по крохотному пятнышку крови. Кусочков было слишком много, чтобы их сосчитать - множество крошечных кубиков сахара, покрывавших всю доску, и все были тронуты капелькой крови. Она не знала, как избавиться от них; зрелище стало страшным. Она обнаружила, что думает: «Если я не избавлюсь от них, если я просто уйду, то потом побоюсь вернуться в кухню». Поэтому она сгребла их в пластиковый пакет и высыпала в сад, на корм птицам.

Завершение. Возможно, в повседневной жизни взрослым редко выпадает случай пофантазировать, а игра «Представьте себе куб» восполняет этот пробел. Однако если после разминки или вводной игры вы получаете обратную связь столь же мощную, как в данном случае, то понимаете, что в вашей группе есть по меньшей мере один участник, чье воображение будет опережать ваше. Это замечательно, но если ваш фантазийный стиль не будет уравновешен стилями других участников, ответы которых носили бы более теоретический или абстрактный характер, то вам придется предложить такие ответы самостоятельно.

Если вам повезет, то вы найдете нескольких игроков.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ «ЧУВСТВА»

Из книги «Тренинг межличностного взаимодействия»

Требуемое время: от 45 минут до 1 часа.

Цель: исследование палитры чувств в рамках группового контекста.

Количество участников: от 5 до 25 человек.

Обстановка: просторное помещение, в котором участникам будет комфортно находиться. Все стулья должны быть одинаковыми, на протяжении всего упражнения участники должны оставаться в тесном кругу. Преподаватель также должен сидеть в кругу.

Оснащение: большие листы бумаги и маркеры или доска с мелом, для того чтобы можно было записывать основные пункты обсуждения. Если нужно, подготовить распечатки.

Процедура

Преподаватель просит одного из участников побыть «секретарем»; его задача: записывать все мысли, порождаемые остальными участниками в процессе выполнения упражнения. Затем преподаватель просит участников занятия называть слова, обозначающие «чувства».

Не следует как-то ограничивать набор слов: все они допустимы. Когда заканчивается отведенное на упражнение время или когда участники не могут придумать больше ни одного слова, преподаватель помогает группе классифицировать слова, записанные в процессе мозгового штурма, по категориям. Таким образом, участники получают возможность определить и исследовать существующую палитру чувств посредством группового обсуждения.

Названия категорий могут быть, например, такими:

- позитивные чувства,
- негативные чувства,
- привычные чувства,
- непривычные чувства,
- сложные чувства и т.д.

Оценивание: проходит в форме инициируемого преподавателем обсуждения того, каким образом приобретенные в результате выполнения данного упражнения знания могут быть использованы на рабочем месте и каковы плюсы и минусы активной демонстрации своих чувств в межличностном и деловом общении.

Завершение: участников занятия просят потратить несколько минут на обсуждение своих планов на ближайшее будущее: что они собираются делать на каникулах, в отпуске, на выходных, во время предстоящих «выходов в свет» и т.д. Такая процедура позволя-

ет участникам немного отстраниться от выполнения упражнения и вернуться к своим «нормальным» повседневным ролям.

Примечание. Данное упражнение можно использовать в разные моменты работы для «разогрева» группы.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ «ТРУДНЫЙ КЛИЕНТ»

Из книги «Тренинг лидерства»

Необходимое время: около 20 минут.

Цель: с помощью мозгового штурма решить, как управляться с трудными клиентами.

Размер группы: от 15 человек и более.

Условия: учебная комната. Две доски и большое количество ручек для каждого участника.

Порядок действий

1. Объясните, что это упражнение проводится в начале курса/семинара и т.п. с целью настроить аудиторию на творческий лад. Вы зададите 3 вопроса, на каждый из которых репортерам надо будет за 3 минуты записать как можно больше ответов. (Помните: вам не обязательно задавать наши вопросы. Смело придумывайте свои!)

2. Попросите 6 добровольцев быть репортерами. Вам нужны люди, которые умеют быстро и разборчиво писать на белой доске. Еще троих желающих попросите быть редакторами, которые будут сообщать ответы по очереди каждому репортеру - во избежание повторов.

3. Попросите двух первых репортеров занять свои места у доски. Убедитесь, что у каждого из них есть несколько ручек на случай, если в какой-нибудь из них иссякнут чернила. Попросите первого редактора встать между репортерами лицом к аудитории и приготовиться поочередно сообщать им ответы. Когда эти приготовления закончатся, задайте всей аудитории первый вопрос. Не беспокойтесь, если в самом начале ответы будут поступать медленно - достаточно скоро участники разберутся что к чему. Глядя на часы, отсчитайте 3 минуты или заведите будильник (можно использовать песочные часы).

4. Через 3 минуты сделайте паузу, чтобы в течение следующих 3 минут обсудить предложения, записанные на досках.

5. Попросите поаплодировать редактору и репортерам; убедитесь, что они вытерли доски, добавьте, если нужно, ручек и попросите 2 следующих репортеров со вторым редактором повторить процедуру.

6. Задайте второй вопрос, дайте 3 минуты на ответы и повторите действия 4 и 5. Задайте третий вопрос и снова повторите действия 4 и 5.

Анализ: были ли в аудитории конструктивные идеи? *Завершение:* какие идеи показались участникам самыми неожиданными?

Вопросы о трудных клиентах:

- Как вы поступаете, если клиент тянет с оплатой?
- Как вы отобьете клиента у конкурента?
- Когда или при каких обстоятельствах вы снижаете цену?
- Каковы ваши действия в ситуации, когда у клиента имеется рекламация в адрес работы ваших сотрудников?

Огонь не гаснет оттого, что от него зажгли другой.

Лукиан

ИГРА «МОЗГОВАЯ АТАКА»

Из книги «Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач»

Объектом имитационного моделирования в «Мозговой атаке» является процесс проведения мозговой атаки для решения определенной проблемы. По своим целям данная игра является универсальной: исследовательской (позволяет решать новые проблемы); учебной (призвана обучать руководителей и специалистов эффективным методам работы); развивающей (формирует продуктивный стиль мышления на основе более эффективного самоуправления).

В данной игре во время проведения мозговой атаки сталкиваются интересы различных групп. Руководитель стремится создать все условия для продуктивного решения проблемы.

Эксперты — участники мозговой атаки стремятся выдвинуть идеи, являющиеся «ключом» для решения проблемы. Возникает соревнование экспертов. Зачастую они сознательно либо бессознательно пытаются «подавить» другие идеи, тем самым дезорганизуя игру. Поэтому главная задача руководителя заключается в том, чтобы поддерживать ход игры в соответствии с определенными правилами.

ПРАВИЛА ИГРЫ

- на этапе генерации абсолютно запрещена критика идей в любой форме (в том числе иронией или даже полным молчанием);
- поощряются оригинальные, даже фантастические идеи, а также комбинации и обобщение идей;
- все высказывания фиксируются и объективизируются (нет персонального авторства);

- все участники мозговой атаки административно или юридически независимы друг от друга;
- синтез, критика и оценка идей проводятся специальной группой в конструктивной форме;
- задаваемые вопросы должны предполагать краткий (без обоснования) ответ.

Имитационная модель процесса мозговой атаки и блок-схема игры В настоящей игре применяется следующая **имитационная модель** процесса мозговой атаки: постановка и выбор проблемы; генерация идей; синтез идей; критика идей; генерация и конструктивная проработка идей.

БЛОК-СХЕМА ИГРЫ «МОЗГОВАЯ АТАКА»

Этап 1. Постановочный

- 1.1. Введение в игру
- 1.2. Мобилизация группы
- 1.3. Постановка проблемы
- 1.4. Формирование игровых групп и распределение ролей.

Этап 2. Генерационный

- 2.1. Генерация-разведка
- 2.2. Каскадная генерация идей.

Этап 3. Синтезирующий

- 3.1. Синтез идей
- 3.2. Прогноз идей.

Этап 4. Критикующий

- 4.1. Критика идей
- 4.2. Подготовка вариантов решения.

Этап 5. Завершающий

- 5.1. Принятие решения
- 5.2. Конструктивная проработка
- 5.3. Разбор игры.

МОБИЛИЗАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ

Перед началом игры, требующей высокого интеллектуального напряжения, руководитель должен создать достаточно комфортные внешние условия, мобилизовать участников мозговой атаки.

Прежде всего необходимо создать более комфортные условия для проведения игры: проветрить помещение, сделать достаточным освещение, оборудовать аудиторию необходимыми техническими

средствами, установить соответствующий световой музыкальный фон. Удобно расставить стулья, кресла, создать оптимальную дистанцию между руководителем и группами. Если позволяют возможности, поставить прохладительные напитки.

На начальном этапе необходимо создать хороший эмоциональный фон. Это можно сделать различными приемами:

- рассказать шутку, анекдот;
- провести комплекс упражнений для работников умственного труда (5-8 мин.);
- провести комплекс дыхательных упражнений, используя элементы хатха-йоги;
- провести микросеанс аутогенной тренировки с заключительной фазой на мобилизацию. На данной фазе целесообразно также провести интеллектуальную «гимнастику» (5—7 мин.) Для этого участникам группы предлагается решить несколько квазизаданий (лат. *quasi* - якобы, будто, мнимый, ненастоящий), не требующих специальных знаний и носящих игровой характер. В процессе решения квазизаданий возбуждается воображение, снимаются интеллектуальные «зажимы».

На заключительной фазе мобилизации руководитель должен убедиться в достаточном эмоциональном контакте с группой и приступить к постановке проблемы.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

На данном этапе ведущая роль отводится по-прежнему руководителю мозговой атаки. Вначале он предлагает участникам игры выбрать из нескольких возможных одну проблему. Желательно, чтобы она была актуальной, носила достаточно широкий межотраслевой характер и была хорошо известна руководителю. К числу таких проблем, например для преподавателей, занимающихся повышением квалификации, могут быть отнесены социальные, педагогические, психологические.

Приведем примеры подобных проблем: «Как активизировать работу обучаемых?», «Повышение КПД умственного труда», «Как улучшить свою память?» и т.д.

После процедуры выбора проблемы руководитель собственно и ставит проблему. Алгоритм постановки проблемы достаточно хорошо разработан Е.С. Жариковым (Вступающему в должность. - М.: 1985).

В постановку проблемы входит несколько элементов:

{.Анализ ситуации:

- а) всестороннее осмысление трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;

- б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;
- в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. *Определение степени напряженности проблемной ситуации:*

- а) четкое описание противоречия между средствами и целями;
- б) количественная оценка величины расхождения между средствами и целями.

3. *Построение проблемы:*

- а) выделение и четкое описание главного (центрального) звена в проблеме;
- б) определение круга вопросов, рассмотрение которых необходимо для решения центрального вопроса;
- в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему.

4. *Квалификация проблемы, то есть отнесение ее к определенному типу:*

а) *по функциональному критерию* — аналитическая или конструктивная;

б) *по значению* - стратегическая (ключевая) или тактическая;

в) *по источнику* - следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;

г) *по разрешимости* - разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая, которая представлена двумя разновидностями (не разрешимая собственными силами и не разрешимая на данном этапе развития системы даже с помощью извне);

д) *по структуре* - сложно (иерархически, многоуровнево и многопланово) построенная проблема или структурно простая;

е) *по периодичности* — регулярная (постоянно возникающая при определенных условиях) или эпизодическая, случайная;

ж) *по степени проблемности* - научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (с малой неопределенностью и потому разрешимая собственными силами специалистов-практиков и хозяйственных руководителей).

В результате проведения такой работы у участников мозговой атаки создается представление о проблеме и намечаются пути ее решения.

Чтобы конкретизировать проблему, руководитель сознательно обостряет ситуацию. Например, проблему стимулирования умственного труда можно представить в форме ситуации «Сутки до отчета».

Приведем **описание данной ситуации:**

«Вас неожиданно вызвал начальник и предложил вам за сутки дать решение сложной проблемы (аварийной задачи). Он объяс-

нил, что цена решения очень высока (человеческие жизни). На карту поставлена ваша профессиональная репутация. Он предложил вам отправиться домой, и вернуться с отчетом через 24 часа».

Итак, каковы внешние и внутренние условия стимулирования решения сложной проблемы?

ТРЕБОВАНИЯ К ИГРОВЫМ ГРУППАМ, РАСПРЕДЕЛЕНИЮ РОЛЕЙ И ФУНКЦИЙ ИГРОКОВ

Наиболее важная роль в мозговой атаке - роль ведущего. Как правило, им является руководитель занятия, поскольку его главная задача - обеспечение проведения всех этапов игры. Ведущий должен сочетать в себе организатора и творца. Наряду с высокой собственной творческой активностью он должен доброжелательно относиться к чужим идеям, иметь высокий уровень компетенции и авторитет в группе.

Ведущий руководит всем ходом игры, а именно: обучает участников правилам мозговой атаки; формирует проблему; создает группу управления; обеспечивает деятельность игровых групп; дает заключение о ключевых идеях; подводит итоги игры.

Подбор игровых групп является весьма сложной процедурой из-за недостаточной информации о психологическом «портрете» каждого участника мозговой атаки и дефицита времени на его изучение.

Все участники игры делятся на три основные группы (команды): управления, генераторов, аналитиков, выполняющие качественно разные задачи.

1-я игровая группа - группа управления - непосредственно подчиняется руководителю-ведущему и выполняет следующие функции:

- организует условия проведения мозговой атаки;
- осуществляет подбор группы генераторов и аналитиков;
- отвечает за необходимые технические процедуры и средства (доска, мел, магнитофон и т.д.);
- подводит итоги и участвует в разборе игры.

В группу управления входят руководитель, его заместители, психологи, секретарь - всего до 5-7 человек.

2-я игровая группа - группа генераторов идей. Генераторы должны выдвигать возможно больше новых, оригинальных идей, использовать необычные аналогии. Они должны быть оптимистичны, иметь развитое художественное мышление. Данная группа должна состоять не менее чем из 6 человек. Верхний предел - 30-40 человек, и все они должны быть хорошо видны руководителю.

Внутри группы генераторов все равны - нет функционального деления. Возможно присвоение каждому участнику данной команды определенного номера.

3-я игровая группа - группа аналитиков. Она может состоять из двух подгрупп: синтетиков и критиков. Основные функции аналитиков - выявление рациональных «зерен» в предлагаемых генераторами идеях, их анализ и синтез, прогнозирование возможных последствий, конструктивная проработка и т.п. Таким образом, главное в аналитике — развитое логическое мышление. В данной группе может быть 5-15 человек.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ «МОЗГОВАЯ АТАКА»

Подбор групп генераторов и аналитиков

Существуют различные способы подбора групп генераторов и аналитиков, которые можно разделить на три основных: не требующие изучения «портрета» участника (случайные); на основе самооценки; на основе экспертной оценки (психологического тестирования).

Первый способ (например, разделение группы по алфавитному признаку пола) прост, но не всегда эффективен, поскольку в группу генераторов могут попасть творчески неактивные люди, тормозящие этап генерации идей.

Второй способ, основанный на выявлении скрытых желаний, также прост. Однако если самооценка у большинства участников деловой игры неадекватна, эффективность данного способа близка к первому.

Третий способ, основанный на данных психологического тестирования, более трудоемок, но и более объективен.

Психологи группы управления могут использовать при этом различные тесты (проектные, анализ решения учебных квазизаданий и т.п.)

Затем составляется список групп и в конечном итоге руководитель рассредотачивает группы генераторов и аналитиков и приступает к этапу генерирования идей.

ПРОВЕДЕНИЕ ЭТАПА ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Данный этап подготавливает группа управления. Участники группы генерации рассаживаются неподалеку от руководителя за столом так, чтобы видеть друг друга. Включается магнитофон, заместитель ведущего выходит к доске, с тем чтобы протоколировать идеи (в отдельных случаях эти идеи может записать представитель группы аналитиков). Уточняется проблема, ру-

ководитель проводит дополнительный инструктаж, и мозговая атака начинается.

Вначале проводится **генерация-разведка**. Руководитель психологически поддерживает первые идеи, контролирует соблюдение правил. При этом происходит первоначальное накопление наиболее очевидных идей.

На этапе **каскадной генерации** руководитель может переформулировать проблему, расчленив ее на несколько подпроблем. При этом, как правило, появляется как бы «второе дыхание», неожиданные оригинальные идеи.

Продолжительность этапа генерации - не менее 15-20 минут. Если он не «выдыхается», возможно перейти к **контрадикции** — участники продолжают выдвигать идеи, но на высказывания по поводу проблемы накладывается одно ограничение: ту же задачу надо решить, не прибегая к уже высказанным предложениям. Одобряются, поддерживаются идеи, противоположные ранее высказанным.

В заключение руководитель благодарит всех игроков команды генераторов.

ПРОВЕДЕНИЕ ЭТАПОВ СИНТЕЗА И КРИТИКИ ИДЕЙ

Начинает работать команда аналитиков. На этапе синтеза подгруппа «системщиков» (синтетиков) классифицирует, оценивает и обобщает высказанные идеи, отмечает наиболее перспективные, отвечающие требованию полноты выполнения условий задачи. Затем она прогнозирует возможности практической реализации высказанных идей, внедрения инноваций.

После окончания работы подгруппы синтетиков включается подгруппа критиков. Ее цель: «разгромить» с различных позиций предложенные идеи, при этом следует помнить о правиле конструктивной критики идей, а не личностей, их генерировавших.

Алгоритм анализа выдвинутых идей и распределение их по позициям 1-3 можно описать так:

Идея четкая – Нет → 2 (для дальнейшего анализа);

Да



Имеет научную практическую основу – Нет → 2 (для дальнейшего анализа);

Да



Содержит новизну

– Нет → 3 (известная идея);

– Да → 1 (новая, потенциально реализуемая идея)

Руководитель контролирует данные этапа, осуществляет взаимодействие между экспертами, ограничивает время экспертизы (до 30-40 мин.).

ПРОВЕДЕНИЕ ЗАВЕРШАЮЩЕГО ЭТАПА

На завершающем этапе мозговой атаки вновь работает группа управления. На основе экспертизы идей и их обобщения руководитель (совместно с заместителями) принимает решение о наиболее важных, ключевых идеях и принимает окончательное решение. При этом, если необходимо, осуществляется эскизная конструктивная проработка варианта решения, делается оценка его эффективности.

И, наконец, производится разбор игры, оцениваются действия команд и отдельных игроков. При этом могут быть использованы следующие критерии: качество выполнения роли, соблюдение правил игры и функций, стиль поведения, соблюдение регламента и т.д. Продолжительность данного этапа - 10-30 мин.

В конце игры руководитель может каким-либо образом поощрить лучших игроков.

1. ТЕСТЫ ДЛЯ ГЕНЕРАТОРОВ

Тесты на оригинальность:

а) предлагается некоторый текст, к которому испытуемый должен предложить как можно больше названий;

б) описывается несколько гипотетических ситуаций, и испытуемого просят перечислить все возможные их последствия.

Тесты на семантическую гибкость:

а) дано пять объектов, но только с помощью одного из них можно решить поставленную проблему. Например, задание - разжечь огонь, объекты - авторучка, огурец, карманные часы со стеклянной крышкой, лампочка, шарик. Ответ: карманные часы, так как для достижения цели можно использовать их как увеличительное стекло;

б) дано два объекта, необходимо соединить их так, чтобы получился полезный третий.

Тест на образную адаптивную гибкость: головоломки со спичками, в которых требуется переместить несколько спичек в исходной конфигурации для получения заданной формы; возможны одно или несколько решений.

Тесты на семантическую спонтанную гибкость:

а) испытуемый должен предложить все возможные способы применения обычных вещей (например, кирпича);

б) испытуемый должен перечислить как можно больше объектов, принадлежащих к названному классу.

2. ТЕСТЫ ДЛЯ АНАЛИТИКОВ

Тест «Спроси и догадайся» состоит из трех частей: а) вопросы; б) предположения причин; в) предположения последствий. Общим стержнем для теста является нейтральный рисунок или словесное описание нейтральной ситуации.

Н а п р и м е р : человек наклонился над водой и рассматривает свое отражение. В части а) испытуемого просят задать по этой картинке как можно больше вопросов; в части б) он должен придумать как можно больше причин этого события; в части в) перечислить все его возможные последствия. На каждую часть теста устанавливается временной лимит, например 5-минутный.

Тест «Совершенствование продуктов» использует в качестве стимула изображение или описание какого-либо простого промышленного продукта, например детской игрушки. Испытуемого просят предложить интересные пути изменения игрушки.

Тест «Необычное употребление» (например, испорченной ручки) аналогичен первому тесту на определение семантической спонтанной гибкости.

Тест «Необычные вопросы» предлагает испытуемому задать как можно больше вопросов, касающихся предложенного ему объекта.

Тест «Просто предположи» использует в качестве стимула совершенно неправдоподобную ситуацию. Например, нужно предположить, что к облакам привязаны веревки, которые опускаются до земли. Испытуемый должен сказать, что из этого может получиться.

УПРАЖНЕНИЕ «ПОДСЧИТАЙТЕ КВАДРАТЫ»

Цель: научите людей «видеть» различные части задачи и смотреть на вещи с разных позиций.

Материалы: набор для игры «Спрятанные квадраты», гибкая карта, плакат.

Процедура

- Покажите группе картинку с квадратами.
- Затем спросите: «Сколько здесь квадратов?» После того как кто-нибудь скажет «16», спросите: «Не больше?». Кто-нибудь быстро ответит: «17». Опять спросите: «Это все?». Группа начнет изучать рисунок, и число квадратов будет расти вплоть до правильного ответа (16 отдельных квадратов, 1 большой квадрат, 11 квадратов из 4 квадратиков и 4 квадрата из 9 квадратиков).

Вопросы для обсуждения

1. Что мешало нам увидеть все 32 квадрата сразу?
2. Встречались ли вам задачи, которые сначала представлялись слишком сложными (как большой квадрат), но по мере решения или разбиения на составные части (маленькие квадратики) оказывались легко разрешимыми?
3. Что еще мы можем узнать из этого примера?

Советы преподавателю I

Используйте достаточно большой рисунок, чтобы вся группа могла легко его видеть.

После нескольких первых ответов «16» продолжайте спрашивать, есть ли там еще квадраты. Некоторым людям понадобится помощь в разборе рисунка для того, чтобы они смогли увидеть все 32 квадрата.

Если кто-нибудь будет сомневаться, что имеется ровно 32 квадрата, и утверждать, что их больше, похвалите его и согласитесь, что их действительно больше 32. Например, 25 точек линии пересечений, соединяющей каждый квадрат, - это тоже квадрат и т.д.

В КОПИЛКУ ТВОРЧЕСКОГО КОММУНИКАТОРА

Из книги Л.Р. Козлова «Музей остроумия»

«ЛЕПЕСТОК РОЗЫ»

...Предстояло принятие великого композитора Людвиг ван Бетховена в действительные члены Академии искусств в Париже. Председательствующий объявил: «Мы собрались сегодня для того, чтобы принять в члены нашей академии великого Бетховена». И тут же добавив, что, к сожалению, ни одного вакантного места в Академии нет, тем самым как бы предрешил исход дела.

В зале воцарилось молчание.

Но, продолжал председатель... и налил из стоящего на столе графина полный стакан воды, так что ни одной капли добавить нельзя было; затем **оторвал** из стоящего тут же букета один **лепесток розы и осторожно опустил его на водную поверхность**. Лепесток не переполнил стакана, и вода не пролилась. Тогда председатель, не сказав ни слова, обратил свой взор к собравшимся. В ответ последовал взрыв аплодисментов. На этом и закончилось заседание, единогласно избравшее Бетховена действительным членом Академии искусств.

«МАГНАТ И ПОЭТ»

Известный парижский финансист принимал у себя поэта Эдмона Ростана. Проводя его по своим великолепным покоям, магнат произнес с нескрываемой гордостью:

- Представьте себе, дорогой Ростан, что все это я сделал из каких-то жалких пятисот франков, доставшихся мне в наследство от моего дядюшки. Можно ли найти в жизни подобный пример?

Поэт ничего не ответил. А вскоре после этого разговора на одной из французских сцен состоялась премьера замечательного роستانовского произведения «Сирано де Бержерак». Среди публики, горячо поздравлявшей автора, оказался и финансист. Поблагодарив его за теплые слова, Ростан заметил:

- Представьте себе, уважаемый меесье, что увиденное вами несколько минут назад в этом театре я *сделал из каких-то жалких двадцати пяти букв алфавита*, доставшихся мне от начальной школы.

«СИМФОНИЯ»

Артуго Тосканини, случалось, на репетициях впадал в ярость, если кто-то из оркестрантов ошибался. Однажды на пробном исполнении симфонии арфист, который должен был издать единственный звук, сфальшивил. Тосканини обругал его и велел начинать все сначала. Когда оркестр доиграл до того же места, несчастный музыкант, разволновавшись, опять тронул не ту струну. Великий дирижер, задохнувшись от гнева, сломал дирижерскую палочку и выбежал из зала.

Вечером симфонию предстояло играть на концерте. Подавленный арфист прибыл раньше всех. Едва он освободил инструмент от чехла, как увидел, что все струны с арфы сняты, кроме той, на которой следовало воспроизвести необходимую ноту.

КТО БРОСАЕТ ПЕРЧАТКУ, А КТО КИСТЬ...

Среди обилия морских эмблем есть и такой знак - кисть руки с тремя каплями крови. Принадлежит он ирландской судоходной компании «Хэйн энд сонне».

Сюжет основан на подлинной истории этой компании. Рассказывают, что ее основатель, в распоряжении которого было только одно судно, имел двух сыновей. Не зная, как поделить между ними наследство, и не желая обидеть младшего, он решил предоставить им равные шансы. Он объявил, что судно получит тот, кто, отправившись к нему от причала, быстрее коснется рукой борта. В назначенный день и час братья разом бросились в шлюпки и налегли

на весла. Через пару минут стало ясно, что старший вырвался вперед. Тогда младший схватил топор, отсек свою кисть и бросил ее в борт судна, выиграв тем самым состязание по формальным признакам...

«О СОЛИ»

Приехав в Сенат, Екатерина II зачитала собственноручно составленный указ о соли. Сенаторы, с почтением выслушав, горячо поддержали законодательную инициативу императрицы. Только граф Петр Панин промолчал, не присоединился к общей буре восторгов. Екатерина это заметила и удивилась:

- Петр Иванович, вы, наверное, против нашего мнения?

— Ваше величество, после вашего слова мне возражать не пришло.

- Но это пока только проект, - пояснила царица. - Сам указ ведь еще не подписан, и вы можете свободно высказаться.

— В таком случае, — попросил Панин, — прочтите еще раз, а я по ходу скажу все, что думаю.

Чтение возобновилось. Граф последовательно стал возражать. При этом августейшая законодательница зачеркивала одну статью за другой. В результате весь указ оказался вымаранным.

— И наконец, — улыбнулся граф, — зачеркните слова: «О соли».

«ПОЛНАЯ БИОГРАФИЯ»

Граф Хвостов, безуспешно карабкавшийся на вершины Парнаса, с большим сомнением относился к своему творчеству. Однажды в компании он многозначительно изрек: «Суворов мне родня, и я стихи плету».

- Полная биография в нескольких словах! - воскликнул Блудов. - Тут в одном стихе все, чем он может гордиться и чего стыдиться должен.

ЛИТЕРАТУРА по приведенным практическим иллюстрациям

Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия. Пер. с англ. - СПб.: Питер. 2002. Представленные в книге тренинги по развитию навыков межличностного общения разнообразны, просты в использовании и полезны для обучения и анализа.

Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. Пер. с англ. - СПб.: Питер. 2001. Сборник практических упражнений для обучения лидерству, творчеству и сообразительности.

Ньюстром Дж. У., Скэнел Эдвард Е. Деловые игры и современный бизнес. Пер. с англ. - М.: БИНОМ. 1997. Книга может быть использована преподава-

телями на бизнес-учебе, так как содержит актуальные и очень легкие для внедрения, не требующие дополнительного времени разнообразные интерактивные разработки, правда, не имеющие с деловыми играми ничего общего, скорее, это игры для деловых людей.

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб.: Речь. 2001. В книгу включены разнообразные практические методики и тесты, активизирующие учебный процесс.

Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод, пособие / В.И. Матирко, В.В. Поляков, И.М. Стариков, Ю.А. Ткаченко. Под ред. В.И. Матирко. - М.: Высшая школа. 1991. В сборник включены разнообразные игровые технологии, в том числе интерактивные, для производственно-экономического обучения, даются практические советы преподавателям по проведению методов активного обучения. Игра «Мозговая атака», на наш взгляд, неправомерно отнесена к деловой, она, скорее, имитационная интерактивная игра.

В древности искусные войны сначала делали себя неуязвимыми, а затем поджидали момент, когда уязвимым станет враг.

Сунь-цзы

Глава VII

ТРЕНИНГ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Среди методов, активизирующих занятия или организационно развивающих персонал, немаловажное место занимает **интерактивная технология социально-психологического тренинга (СПТ)** и психологического видеотренинга.

Основная задача социально-психологического тренинга понимается специалистами как формирование межличностной составляющей профессиональной деятельности путем развития психодинамических свойств индивида и формирования социальных умений и навыков.

При использовании в процессе обучения психотехнологий тренинга обычно предусматривается столкновение участников с ситуациями, релевантными возникающим в процессе их реальной профессиональной деятельности, но не разрешаемыми на основе использования стандартных, традиционно применяемых техник и тактик поведения.

Ситуации, характеризующиеся наличием момента новизны и неожиданности для участников, не поддающиеся стандартизированной формализации, подводящей их под ранее усвоенные категории, а также содержащие в себе момент конфликтности, противостояния различных интересов и моральных позиций требуют от обучаемых руководителей и специалистов нестандартного подхода к их разрешению, переосмысления опыта и техник поведения, имеющихся в их арсенале.

Важная особенность тренинга - его направленность на активное овладение участниками социально-психологическими и психокоррекционными знаниями, умениями и навыками, а также приемами диагностики и психологического консультирования.

Активизирующий эффект тренинга обусловлен созданием особой *учебно-экспериментальной обстановки*, обеспечивающей участникам группы понимание того, какие индивидуальные и групповые психологические события разворачиваются в процессах межличностного общения.

Слушатели становятся очевидцами того, как и каким образом каждый из участников *влияет на других*, какова при этом *роль совместной деятельности* и ее содержание, как ситуация в целом (то есть динамика взаимоотношений и действий) управляет поведением отдельных участников и всей группы.

Известные разработчики отечественной теории и практики тренинга Ю.Н. Емельянов и Е.С. Кузьмин объединяют применяемые в СПТ активные групповые методы в три основных блока:

1. **Дискуссионные методы** (групповая дискуссия, разбор случаев из практики, анализ ситуаций морального выбора, моделирование практических ситуаций, метод кейсов и др.).

2. **Игровые методы:**

а) дидактические, имитационные и творческие игры, в том числе деловые (управленческие);

б) ролевые игры (интонационно-речевой и видеотренинг, игровая психотерапия, психодраматическая коррекция);

в) мозговой штурм;

г) контригра (трансактный метод осознания коммуникативного поведения).

3. **Сенситивный тренинг** (тренировка самопонимания, межличностной чувствительности и эмпатии к объектам интерперсонального поля).

Практически из всех технологий, используемых на тренинге, профилирующей является дискуссия. Для дискуссионного метода характерно приобщение участников к демократическому образу поведения, обучение психотерапевтической разрядке групповой напряженности, стимуляция глубинных ассоциаций, анализ конкретных ситуаций морального выбора, позволяющий диагностировать новое качество ценностных характеристик руководителей и специалистов, участвующих в тренинге.

Дискуссия, как метод тренинга, специфична, так как имеет тенденцию ограничиваться лишь *одним аспектом проблемы или одним вопросом и строится в определенном порядке*. Для того чтобы дискуссия не превращалась в дебаты или жесткую полемику, ее организатору важно стремиться достичь общих целей, а для этого выслушивать каждого и демонстрировать уважение к взглядам всех участников тренинга.

Продуктивность дискуссии зависит также от уровня компетенции участников тренинга. Она может быть приобретена через лекцию до начала тренинга, или из инструкций, относящихся к опыту, или из информации, изложенной в программе обучения.

Руководитель тренинга должен иметь *примерный план* будущей дискуссии, который может включать:

=> знакомство с темой и связанными с ней людьми; => определение временных рамок дискуссии; => установление областей или вопросов обсуждения; => формулировку намерений и ожиданий от обсуждения; => подготовку ряда вопросов, стимулирующих активность и вовлекающих участников в разговор;

=> создание доброжелательной, неформальной обстановки; => подготовку пространственной среды (коммуникативного поля), чтобы поддерживать визуальный контакт между всеми участниками.

Если дискуссия идет по планируемому сценарию, то она, как правило, обеспечивает видение того, насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы, дает шанс участникам тренинга проверить свои убеждения и установки, подвергая их испытанию через публичное осмысление.

Однако, если руководитель тренинга перестает контролировать ситуацию, то дискуссия может легко отклониться от заданной проблемы. Кроме того, слабая компетентность участников влияет на качество обсуждаемой информации, минимизирует спектр мнений и убеждений.

Проблема выбора метода, при помощи которого будет осуществляться тренинг - одна из основных, возникающих при подготовке. Выбранный метод в значительной степени влияет на то, каким образом будут решаться задачи программы и в течение какого периода времени достигнутые результаты тренинга будут сохраняться после ее завершения.

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ВЫБОР МЕТОДА ОБУЧЕНИЯ НА ТРЕНИНГЕ?

Выбор метода обучения на тренинге зависит от следующих переменных:

- задачи программы;
- длительность программы;
- уровень подготовленности участников;
- прошлый опыт;
- доступные финансовые ресурсы;
- необходимое оборудование;
- степень межличностного взаимодействия участников;
- степень ожидаемой активности участников;
- размер группы;
- доступные вспомогательные средства.

Среди специалистов по тренингу существует негласное правило, требующее не ограничиваться лишь одним методом на протя-

жении всей программы обучения и организационного развития. Поэтому для эффективности проводимого тренинга обычно используются все перечисленные выше интерактивные техники. Это способствует длительному сохранению внимания и работоспособности группы и отражает реальные жизненные ситуации, в которых может возникнуть необходимость одновременного использования нескольких моделей поведения. Для разных учебных целей может быть одинаково эффективен и метод моделирования, и метод кейсов с последующей дискуссией и оценкой, и метод ситуационно-ролевой игры.

----- ■
*Советы ведущему тренинг по Дэвиду Ли,
 специалисту по тренингу*

Существует три основных направления обучения:

1. *Вербальная* коммуникация.

Например: беседы, лекции и обсуждения.

2. Представление информации *в наглядном виде*, демонстрация навыков.

Например: презентация, демонстрация и моделирование.

3. *Практическая* выработка необходимых навыков.

Например: составление документов, работа с компьютером, офисная практика.

Любой метод обучения будет относиться к одному из этих направлений - содержать либо элементы общения, либо элементы демонстрации, либо элементы практической деятельности. Также важно отметить, что использование одного компонента не препятствует использованию остальных.

Помимо разнообразия самих методов (техник), используемых в тренинге, следует различать и виды тренингов. В практике обучения и организационного развития персонала используют сенситивный, корпоративный, коммуникативный, мотивационный тренинги, тренинг лидерства, конкуренции и власти, тренинг продаж и другие его разновидности. Выбор вида тренинга зависит в большинстве случаев от следующих параметров:

- участники;
- тематика;
- уровень сложности проблем в организации.

Различают индивидуальный, системный и стратегический уровни проблем организации:

— **индивидуальный уровень** связан с потребностями конкретных сотрудников организации, например развитие управленческих умений или навыков секретарской работы, организации презентаций,

проведения переговоров, работы с клиентом, основ личной эффективности и т.д.

- **системный уровень** относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных работников организации, а связаны с взаимодействием персонала внутри компании, например управление конфликтами, профилактика демотивации работников, решение производственных проблем, создание благоприятного социально-психологического климата организации и т.д.

- **стратегический уровень** относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием персонала в организации, но относятся к стратегии ее развития, ее положению в социально-экономической среде, например развитие миссии фирмы, корпоративной культуры, стратегическое планирование, репутационный менеджмент и т.д.

Тематика тренингов, как правило, связана с уровнем проблем, который определяется потребностями организации.

----- ^	Уровень	Индивидуальный	Системный	Стратегический
проблем				
Вводный (ориентационный) тренинг		+		
Техника продаж		+		
Управление временем		+		
Управление ресурсами		+		
Управление проектами		+	+	
Навыки работы секретаря		+		
Развитие критического мышления		+		
Телефонная коммуникация		+		
Проведение презентаций		+		
Проведение деловых совещаний		+	+	
Работа с клиентами		+	+	
Техника продаж		+	+	
Принятие управленческих решений		+	+	
Решение проблем организации		+	+	
Проведение переговоров		+		
Наставничество, коучинг, рекрутинг		+	+	+
Развитие команды в организации			+	+
Развитие корпоративной культуры			+	+
Управление переменами			+	+
Управление конфликтами		+	+	
Навыки лидерства и т.д.		+	+	

Если тренинг проводится на территории предприятия, например в учебном центре, то связь между тематикой тренингов, должностным уровнем участников и характером потребностей организации не всегда однозначна. При выборе тренинга в таком случае, несомненно, должны быть профилирующими потребности организации, намерения и ожидания заказчиков. При одной и той же тематике тренинга его уровень также может быть разным. Это зависит от особенностей организации. Рассмотрим несколько принципиально разных видов тренинга.

ТРЕНИНГ СЕНСИТИВНОСТИ (ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ)

Способность понимать деловых партнеров в современных условиях приобретает все большую значимость и является важной целью последипломного образования. Английское «to stand» означает «принимать какую-либо физическую позу», немецкое «Understand» — «занять ту или иную мысленную позицию, видеть мир с определенной точки зрения».

Сенситивный тренинг базируется на теориях лидерства, мотивации, коммуникации, групповой динамики и развивает, совершенствует способности индивида *по пониманию других людей*.



На рисунке изображены четыре уровня, с высоты которых люди могут себе позволить смотреть на других:

- рационалистический (умозрительный),
- артистический (художественный),
- практический,
- эмпирический.

Большие размеры рационалистического уровня (на рисунке) и малые — эмпирического отражают степень их выраженности в наших обычных мыслях о людях.

Рационалистическое понимание - это ощущение человеком того, что он понимает другого человека, близок ему и солидарен с ним. Такое понимание эмоционально, это нечто личное, что приносит большое удовлетворение. Единственный критерий этого типа понимания субъективен, то есть мы понимаем человека, когда чувствуем, что понимаем его.

Артистическое (художественное) понимание - это способность человека осознавать видимые, слышимые и осязаемые аспекты другого человека и реагировать на них. В сравнении с рационалистическим пониманием, в котором акцент ставится на внутренней реальности, артистическое понимание акцентирует реальности внешние.

Практическое понимание - это способность одного человека влиять на другого и изменять его поведение желаемым образом.

Эмпирическое понимание, или сенситивность - это способность одного человека точно предсказать чувства, мысли и поведение другого.

Сенситивность включает четыре компонента: наблюдательский, теоретический, номотетический и идеографический.

? **Наблюдательская сенситивность** - это способность смотреть на другого человека, слушать его и запоминать, как он выглядел и что сказал.

? **Теоретическая сенситивность** - это способность выбирать и использовать теории для вынесения более точных предположений относительно других людей.

? **Номотетическая сенситивность** - это способность получать информацию о типичном представителе группы и использовать это знание при вынесении более точных предположений об отдельных членах этой группы.

? **Идеографическая сенситивность** - это способность с увеличением времени наблюдения за человеком и объема информации о нем делать все более точные прогнозы в его отношении.

Для тренинга сенситивности используются Т-группы, обучение на курсах и клиническая практика.

Работа в **Т (тренинг)-группах** впервые началась в США в Массачусетском технологическом институте в конце 40-х годов. Эта практика получила широкое распространение в обучении, происходящем в обстановке сборной группы, участники которой незнакомы друг с другом.

В них участники обсуждают самих себя и то, как они видят свои взаимоотношения в малой неструктурированной группе, где

они предстают друг перед другом «лицом к лицу». Иногда эту технологию называют группой встреч. В Т-группах акцент ставится не на интеллектуальное, а на *эмоциональное обучение*. Особенностью Т-групп была и остается ориентация не на деловые задачи, а на *отношение людей друг к другу*. Особое значение в этой технологии придается принципу «здесь и сейчас», а не «там и тогда».

Развитие сенситивности - это только одна цель тренинга. Другие состоят в развитии понимания себя, осознании группового процесса и навыков конструктивного вмешательства в деятельность группы. Кроме этих целей достигаются и менее явные, например такие, как: формирование исследовательского интереса к своей роли в этом мире, более глубокой «межличностной компетентности» и «аутентичности» (греч. *authentikos* - подлинный) в межличностных отношениях.

В обучении сенситивности, как и в любом другом тренинге, используется множество методов: лекции по психологии, групповые дискуссии, работа с клиническими случаями, ролевые игры. Т-группа является интерактивной технологией, ее результат - *развитие сенситивного человека*, то есть хорошего наблюдателя: *видящего, слушающего и запоминающего*.

Важным элементом сенситивного тренинга является *развитие эмпатии к людям*. Эмпатия - это степень сродства, которое человек допускает между собой и другим, она не результат, а процесс. Эмпатия - это мысленная идентификация с другим или переживание за другого его чувств, мыслей, установок. Эмпатия определяет позитивное восприятие другого. Она формирует фундамент понимания или непонимания человека.

Специфика технологии тренинга сенситивности заключается в том, что она основана на актуализации чувств и эмоций, на рефлексии, что не позволяет осуществить подробное описание такого тренинга.

Хотя Т-группы долгое время использовались в подготовке менеджеров, с начала 70-х годов их стали отеснять более жесткие, бизнес-ориентированные подходы к работе группы, основанные на совместном анализе целей, стратегическом планировании.

Современная работа по формированию и развитию команды охватывает и стратегические ориентиры *{ориентация на задачи}*, и работу над взаимоотношениями в команде *(ориентация на отношения)*.

Если проанализировать все возможные варианты тренинговых технологий обучения, то групповой процесс, специально организуемый на тренинге, охватывает три основных аспекта личности:

- когнитивный,
- эмоциональный,
- поведенческий.

Когнитивный аспект - получение новой информации посредством постановки исследовательских задач, направленных на повышение уровня информативности об общении в целом, анализе ситуаций, о себе, о психологии.

Эмоциональный аспект - переживание личностной значимости полученной информации, прочувствование и проживание ее; переживание и оценивание новых знаний о себе и других; отслеживание своих успехов и недостатков, переживание снижения как своей общей самооценки, так и ряда частных самооценок.

Поведенческий, или конативный, аспект - расширение поведенческого репертуара обучаемого через осознание неэффективности некоторых привычных способов поведения.

Путь, который проходит каждый участник тренинга, идет от осторожности, скованности, неуверенности (выраженных, естественно, индивидуально) через агрессию, возросшую тревожность, растерянность - к поиску адекватных форм поведения и их отработки (закрепления).

В нашей стране элементы сенситивного тренинга используются педагогами, режиссерами, психотерапевтами, а также психологами при обучении руководителей трудовых коллективов и представителей коммуникативных профессий.

КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ

Корпоративный тренинг (как и его хорошо известные синонимы - бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение) - понятие, возникшее в последние годы в практике организаций с зарубежным менеджментом крупных фирм и компаний.

Предназначение корпоративного тренинга (КТ) - подготовка и развитие умений и навыков персонала для эффективной работы в данной организации.

Типичная продолжительность КТ - от 1 до 5 дней.

Бизнес-тренинг и корпоративный тренинг

Характер тренинга	Цели	Состав участников
Бизнес-тренинг для предпринимателей	Повысить эффективность предпринимательской деятельности	Предприниматели, представители малого бизнеса, руководители и сотрудники государственных и некоммерческих фирм, компаний, организаций

Характер тренинга	Цели	Состав участников
Корпоративный тренинг	Повысить эффективность работы организации	Персонал и руководство организаций

Для решения задач корпоративного тренинга прямо на фирмах создаются *корпоративные учебные центры*, обучение в которых ориентировано на сотрудников организации или ее деловых партнеров.

Как правило, в таких учебных центрах обучают первичным навыкам работы с клиентами, усиливают техническую подготовку сотрудников, проводят вводный курс для новых сотрудников, помогающий «встроиться» в организацию, адаптироваться к особенностям норм, правил поведения, формируют базовые навыки менеджеров, обучают технике продаж и т.д.

В практике работы учебных центров на предприятиях широко распространены три вида тренинговых программ:

- *функциональный тренинг* (обучение знаниям и навыкам, подерживающим «штатную», функциональную деятельность специалистов, например обучение нововведениям в области бухучета для работников финансового отдела, или обучение новым формам нормирования работников отдела труда и заработной платы, или обучение маркетинговой коммуникации представителей службы маркетинга);

- *поведенческий тренинг* (обучение навыкам, лежащим в основе делового поведения, например техника продаж, общение по телефону, деловая коммуникация, межличностное взаимодействие, проведение презентаций);

- *тренинг менеджмента/лидерства* (обучение в области ситуационного руководства, основ мотивации персонала, навыков планирования и контроля, консультирования и инструктажа, тренинг лидерства, конкуренции и власти, тренинг ведения переговоров, управления конфликтами).

Корпоративный тренинг максимально конкретен, а его направленность - функциональна: его задача - **поддержат и повысить конкурентоспособность организации и людей, в ней работающих.**

Специалисты по корпоративному тренингу отмечают, что недавние исследования, проведенные в 3200 американских компаниях учеными Пенсильванского университета Р. Земски и С. Шамаколе, показали, что 10%-ное увеличение расходов на тренинг персонала дает прирост производительности труда в 8,5%, в то

время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только на 3,8%.

Корпоративный тренинг связан с прикладной направленностью, он ориентирован на практические результаты. Так, например **вводный тренинг** для новых сотрудников («курс молодого бойца») направлен на обучение основам производственной деятельности. Он дает краткое знакомство с историей и традициями организации, ее текущим состоянием, маркетинговой и рекламной политикой, производственной деятельностью, организационной структурой и организационной культурой, работой основных отделов и подразделений.

Технический тренинг - это тренинг нового персонала по продукту или производственным процессам, например в компьютерных фирмах осуществляется знакомство с новым программным обеспечением или аппаратной частью, в торговых представительствах - информирование и знакомство дистрибьютеров, дилеров, агентов по продажам с новыми товарами, сервисными условиями и возможностями, особенностями общения с разными коммуникативными типами клиентов и т.д.

Среди навыков, вырабатываемых с помощью таких тренингов, ведущее место занимают:

- навыки слушания и речевого общения (вербализации);
- умение «считывать» невербальные сигналы тела;
- решение проблем;
- эффективная работа в команде;
- оформление деловых документов (договоров, контрактов, протоколов о намерениях и т.д.);
- развитие аттракции (умения нравиться другим);
- конструктивное межличностное взаимодействие;
- умение осуществлять презентацию товара, услуг, организации.

Кроме перечисленных базовых навыков тренинг помогает расширить профессиональный горизонт и ликвидировать дефицит профессиональных, управленческих и коммуникативных навыков руководителей и специалистов.

Такой тренинг отличается от традиционного, функционально-поведенческого, направленного на воспроизводство уже известного, заведомо очерченного профессионального опыта (знаний, навыков, отношений), тем, что стимулирует изменения в деятельности организации, носит инновационный характер.

Обучение персонала на таком тренинге выполняет преобразующую роль в работе организации, позволяет использовать его как поддержку изменений в организации при переходе на новый уровень развития.

Кроме обучающей функции корпоративный тренинг осуществляет и другие виды деятельности, а именно:

- анализ потребностей организации в тренинге;
- разработку тренингового предложения, согласование замысла предстоящего тренинга;
- создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов;
- проведение обучения;
- оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга (повторный анализ потребностей организации и т.д.).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Управленческий тренинг (УТ) включает следующие виды тренингов:

- конкуренции и власти;
- лидерства;
- ведения переговоров;
- управления конфликтами.

УТ предназначен для развития лидерского потенциала участников. Специалисты, повышающие свою квалификацию, становятся лидерами в процессах интерактивного обучения, демонстрируют энергетику, определенное поведение, которое ведущие могут с пользой интерпретировать так, чтобы помочь им действовать более эффективно.

УТ создает условия и порождает лидеров потому, что объясняется следующим:

1. Становясь лидерами, многие обучаемые руководители и специалисты понимают, что лидерство вознаграждает их, прежде всего, в личном, а не только в финансовом отношении. С точки зрения жизненной мотивации некоторые люди гораздо больше заинтересованы в ощущении власти, нежели в каком-либо другом аспекте занятия.

2. Люди понимают, что могут преуспеть в работе и, следовательно, изменить свою карьеру.

3. Признанных лидеров, как правило, принимает и поддерживает группа.

4. Лидерство поддерживается на тренинге с помощью:

- признания со стороны группы;
- удовлетворения группы, которое может включать, а может не включать в себя материальную выгоду, хотя в большинстве игр «на деньги» такая выгода предусмотрена;

- удовлетворения потребности как членов группы, так и вышестоящих лиц (то есть руководителя тренинга).

Лидерами, как правило, становятся те, кто фокусируется в процессе интерактивного взаимодействия на трех категориях поведения:

- =* фасилитации - достижения групповой цели (решение проблемы),
- =» авторитете своей личности (власть); => общении с группой (люди и взаимодействие с ними).

ВИДЕОТРЕНИНГ

Словом «видеотренинг» обозначают тренинг, основанный на использовании видеозаписи. В практике обучения руководителей и специалистов встречаются два основных способа применения видеозаписи в учебных целях: показ готовых видеоматериалов (видеопросмотр) и использование записи по ходу выполнения игровых заданий, ее просмотр и анализ (видеообратная связь).

Просмотр готовых видеofilьмов служит различным учебным задачам: информированию, постановке проблемы, развитию умений и навыков. Информационный видеопросмотр используется как средство компактного изложения большого количества сведений, например, о свойствах новой образовательной услуги, об истории создания организации, о презентации и т.д. Видеопросмотр для развития умений и навыков - это также компактный способ постановки проблемы, обсуждения конструктивных и эффективных действий, демонстрации желательных вариантов поведения, образцов.

СПТ на занятиях с руководителями и специалистами зачастую сопровождается видеозаписью.

Психологический видеотренинг представляет собой интерактивное игровое занятие. Как и в ранее описанных методах, слушатели разыгрывают между собой (по сценарию или спонтанно) небольшие ситуации, возникающие при деловом или межличностном общении. Все это снимается видеокамерой, а затем под руководством психолога, преподавателя записанный материал просматривается (видеообратная связь) с разбором и анализом поведения, вербальной и невербальной продукции участников.

Учебная цель занятий - развитие навыков конструктивного поведения и общения, выработка необходимой психологической установки.

Видеообратная связь помогает руководителям и специалистам совершить переход от непосредственно пережитого опыта к его осмыс-



Видеообратная связь и обучение на основе конкретного опыта
(М.В. Кларин)

лению, рефлексии. Она же позволяет слушателю напрямую обратиться к собственному опыту, использовать его как материал, который анализируется, пересматривается и перестраивается в ходе тренинга.

«НЕУЖЕЛИ МЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТАКИЕ?»

Из книги М.В. Кларина «Корпоративный тренинг»

Шел тренинг по теме «Ориентация на клиента». Ведущие предложили участникам в парах разыграть типичные сценки - эпизоды взаимодействия с клиентами. Ситуации задавались в самом общем виде — их уточнение, детализация отдавались на усмотрение исполнителей. Сценки записывались на видео.

По ходу пересмотра одной из сценок мы видим, как возникает несогласие между менеджером по логистике (роль совпадает с реальной должностью) и клиентом (игровая роль), как оно развивается, перерастая в спор, как накаляется атмосфера, возникает конфликт; даже при выключенном звуке видно, что менеджер по логистике раздражен, его состояние передается клиенту. Клиент рассерженно недоуменно тычет пальцем в строчку накладной, менеджер едва ли не силой вкладывает накладную в руку клиента, берет его за локоть, ведет к двери, чуть ли не выталкивает его...

На этом месте тренер останавливает видеозапись и спрашивает участников, что они наблюдали на экране, как могли бы прокомментировать происходящее. Просмотр произвел сильное впечатление на участников - исполнителей сценки. Годом позже, вспоминая об этом тренинге, исполнитель роли менеджера сказал: «До этого тренинга мне не приходилось видеть себя со стороны в такой ситуации. Я никогда бы не подумал, что могу так поступать и так выглядеть... Мне пришлось пересмотреть свою реакцию на клиентов, все свои действия».

Специалисты считают, что видеообратную связь не рекомендуется использовать в начале обучения, так как у некоторых участ-

ников тренинга, особенно у руководителей, она вызывает нервозность, а порой и сопротивление, которое проявляется в следующем:

- неконструктивной критике высказываний преподавателя;
- скептицизме;
- неуместном теоретизировании;
- отключении от происходящего;
- неестественно напряженной позе;
- изменениях в голосе и т.д.

Опытный преподаватель-игротехник всегда определит проявления сопротивления по вербальным и невербальным сигналам и своевременно предпримет соответствующие действия. Для профилактики негативных тенденций целесообразно камеру включать лишь на второй или третий день занятий, когда слушатели адаптировались, раскрепостились и перестают на нее реагировать.

Планируя работу с видеозаписью, необходимо помнить о том, что она обычно вызывает собой привычных представлений о себе, своих действиях, озадачивает, или, как говорят игротехники, проблематизирует участников.

В связи со сказанным лучше всего предоставить первое слово действующему лицу (в случае нескольких действующих лиц - поочередно всем, кто находится в кадре). Это позволяет участнику высказать на основе самооценки те наблюдения и критические замечания, которые ему удобнее сделать самому, чем услышать от окружающих.

Если группа с самого начала не мотивирована на обучение, то иногда целесообразно сразу же использовать видеозапись. В этом случае видеообратная связь создает «эффект взрыва», а проблематизация используется преподавателем для повышения мотивации и восприимчивости руководителей и специалистов к новой информации, «работающей» в конечном итоге на их конкурентоспособность и успех.

Вместе с тем следует помнить, что после осуществления проблематизации обязательно позитивное завершение тренинга. Один из психологических феноменов взаимодействия заключается в том, что люди больше всего реагируют на начало и конец информации, **при этом начало создает первое впечатление, влияющее** на интерес и мотивацию, а **конец, как правило, остается в памяти.** Следовательно, прежде чем начинать видеозапись, всегда нужно иметь конструктивную домашнюю заготовку, оптимизирующую процесс научения, работающую как позитивная психологическая установка.

Психологическая установка - это устойчивое предрасположение к определенной форме реагирования. Такая предрасположенность побуждает человека ориентировать свою деятельность и поведение в соответствии с вполне определенными формами. В результате существенно уменьшается степень неопределенности при выборе тех или иных форм поведения.

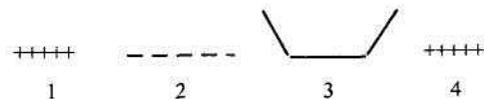
Например, в психотерапии используется такой прием формирования психологической установки: пациента, страдающего неким заболеванием, знакомят со среднестатистическими данными лечения такого недуга, наглядно раскрывают динамику процесса лечения, показывают фотографии или видеозаписи уже выздоровевших, сопоставляя их с тем, как они выглядели перед началом лечения. Так формируется положительная психологическая установка на излечение.

Опыт свидетельствует о том, что успех лечения тем явственнее, чем сильнее установка. Установка позволяет взрослому слушателю, увидевшему себя на экране, осуществлять самокоррекцию. Кроме того, видеотренинг дает возможность руководителям и специалистам проанализировать свой имидж, взгляд, мимику, жесты, реакции, позы и все то, что поддается наблюдению при взаимодействии, а это 55% информации о человеке.

Таким образом, конструктивная направленность видеотренинга очень важна, несмотря на то что в российской культуре все еще принято обращать внимание в первую очередь на ошибки и недостатки человека. В связи со сказанным при обучении руководителей и специалистов, то есть в работе со взрослыми, целесообразнее использовать технологию конструктивной (щадящей) критики.

КРИТИКА «LEGE ARTIS» (ПО ВСЕМ ЗАКОНАМ ИСКУССТВА)

Прием «LEGE ARTIS» состоит из четырех этапов; схематически это выглядит так:



1-й этап- **ввод в критику**, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора, одобрение;

2-й - **критические замечания**, высказывания по существу анализируемой проблемы;

3-й - **обратная связь**, визуальный контакт с критикуемым для определения невербальной реакции на критику, которая обычно следующая:

а) **адекватная** (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) - завершение критики («мост на сотрудничество», одобрение);

б) **интрапунитивная** (вовнутрь) - **обида** (нет контакта глаз, плечи опущены, закрытые жесты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение или побледнение кожных покровов). В этом случае целесообразно сначала «снять» обиду с помощью психологических приемов, например: сначала **техника «валидолл**», то есть сказать участнику тренинга о том, что любой бы на его месте растерялся, а он молодец, проявил инициативу и, в основном, хорошо «проиграл» свою роль («не так страшен черт, как его малюют»); затем **прием «авансированная похвала**», с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый участник тренинга вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром своих подходов, действий, а уж потом - завершение критики;

в) **экстрапунитивная** (вовне) - **агрессия**. В этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принять ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать их и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции - это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед. Возможно также покраснение или побледнение кожных покровов лица и шеи. В то же время при агрессивной реакции участника тренинга даже позитивная критика не всегда дает положительный результат, поэтому целесообразно применять другие технологии.

4-й этап - **выход из критики**, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, вы с этим справитесь».

Основная задача тренинга с использованием видеообратной связи - сформировать у обучаемых руководителей и специалистов управленческие или коммуникативные навыки применительно к данной учебной ситуации. Отправляться при этом можно только от тех поведенческих стереотипов и привычек, которые имеются у каждого обучаемого на данный момент.

Задача преподавателя на таком тренинге состоит в том, чтобы помочь обучаемому:

установить, какие действия имеются и проявляются в его поведенческом репертуаре;

- понять, какую реакцию окружающих (менеджеров, деловых партнеров или сотрудников) они вызывают;
- выяснить, что из имеющихся действий стоит сохранить для данной рабочей (разыгрываемой на тренинге) ситуации;
- определить, от чего следует отказаться;
- вычленить навыки, которые следует развивать дополнительно.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ВИДЕОТРЕНИНГА

Преподавателю, использующему на занятиях видеоканал, прежде чем ее включить, следует договориться со слушателями по поводу соблюдения следующих этических норм или правил:

- видеоматериалы предназначены только для внутреннего использования на занятиях;
- после окончания занятий записи стираются;
- запись служит только для учебного просмотра и анализа (не для оценки), поэтому во время анализа нужно обсуждать лишь тот материал, который «разыгран», не обобщая и не переходя на личность участника тренинга;
- при анализе использовать технологию конструктивной критики «LEGE ARTIS»;
- при подведении итогов тренинга не делать «далеко идущие выводы» о «профессиональных характеристиках участников».

Опыт показывает, что такое начало тренинга с видеозаписью снижает нервозность и беспокойство некоторых участников. Учебная съемка фиксирует действия в условных, моделируемых преподавателем ситуациях и служит учебным, развивающим целям: после просмотра и анализа обучаемый, способный к развитию, сам внесет коррективы и поправки в свой стиль общения, поведения и действий (если посчитает это необходимым), поэтому материалы учебных видеозаписей нецелесообразно передавать руководителям тех организаций, которые направили слушателей на тренинг.

Советы тренеру

- ? удостоверьтесь, что материал, предназначенный для участников (заметки, слайды для проектора, видеозаписи и др.), укомплектован и готов к применению;
- ? приготовьте коробку со всеми вспомогательными материалами, которые могут вам понадобиться во время тренинга:
 - блокноты, ручки, бэйджи или таблички для написания имен участников;
 - маркеры, скотч, в том числе прозрачный;

- бумага формата А3 для индивидуальных и групповых упражнений;
- степлер со скрепками, прищепки для бумаги, блокноты с клейкими листочками, ножницы, клей, стирательная резинка, линейка, карандаши;
- калькулятор (иногда требующийся при работе с числами);
- другие предметы для специфической групповой деятельности, например награды, призы для игр;

- ? удостоверьтесь, что помещение, выбранное для тренинга, готово для работы, оговорены детали распорядка работы, время начала и окончания, время перерывов и требования к оборудованию;
- ? накануне удостоверьтесь, что все оборудование работает. Особо тщательно проверьте телевизионные и видеосоединения, удостоверьтесь, что телевизор настроен на видеоканал, если вы планируете показывать видеозапись; проверьте работу проектора;
- ? создайте комфортные условия в помещении: свет, свежий воздух; продумайте организацию кофе-брейк и наличие на столах воды (соков), лимонада;
- ? подготовьте стол и разложите материалы для участников — буклеты, блокноты, ручки, бэйджи, карты для имен; заранее подготовьте первые флип-чарты: включите в них приветствие («Добро пожаловать на...»), напишите свое имя в углу страницы или на карте перед входом в комнату или наденьте бэйдж.

Данные советы можно расширить также за счет тех, которые опубликованы в данном пособии в других главах, и за счет рекомендаций преподавателям, сформулированным в конце книги.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ ТРЕНИНГОВ

РОЛЕВАЯ ИГРА-ТРЕНАЖЕР «РАНАДО»

Разработка А.П. Панфиловой

Цель игры «РАНАДО» (развитие навыков делового общения):

- ? Формирование навыков эффективной коммуникации: выражать мысли вслух, внимательно слушать партнера, аргументированно вести полемику, формулировать и задавать вопросы, отвечать на поставленные вопросы, осуществлять критику высказываний партнеров, говорить комплименты и т.п.
- ? В игре-тренинге демонстрируются различные способы организации конструктивных контактов в режиме дискуссии, развива-

ется культура речевого общения на основе его нормирования, правил-ограничений и тренинга.

- Кроме того, в игре-тренинге генерируются оптимальные стратегии и тактики коммуникативного поведения, отрабатывается речевой репертуар и создаются вербальные и невербальные сценарии взаимодействия с разнообразными партнерами, идет обучение и закрепляется технология проведения дискуссии, полемики.

Время проведения: от 2 до 6 часов.

Количество участников: от 9 до 45 чел. (оптимальный вариант - 3 команды по 5-7 чел.); судьи - от 3 до 5 чел.

Структура игрового комплекса: Игровой комплекс включает организаторов игры, компетентных судей, консультантов и игровые группы (три-пять).

Руководитель игры:

- распределяет участников по командам;
- проводит инструктаж;
- консультирует по вопросам ведения игры, правил и процедур;
- следит за регламентом;
- осуществляет взаимодействие команд в соответствии со структурой игры и на основании заданных правил и норм;
- подводит окончательные итоги;
- делает анализ успехов и трудностей.

«Компетентные судьи»:

Основная задача группы - проведение консультаций на основе имеющихся материалов по содержанию игры и подготовка мотивированного заключения об адекватности используемых во взаимодействии партнеров жанров, а также о степени развитости коммуникативных умений и навыков.

Основной акцент члены группы делают на качественных характеристиках участников группы, на выявлении эффективных техник делового общения, на определении продуктивных стратегий и тактик коммуникативного поведения.

Игровые группы составляются из числа участников занятия прямо на «игровой поляне» спонтанно или по желанию, или на основе целевого отбора самим руководителем.

Игровые группы под руководством лидера команды осуществляют межгрупповое взаимодействие на основе материалов, отработанных внутри каждой команды, и в соответствии с заданиями, формулируемыми руководителем.

Правила игры

1. Каждый участник игры проходит все ее этапы, в обязательном порядке работая над заданиями, проявляя инициативу и творческий поиск на основе сотрудничества и взаимопомощи.

2. Обязательным для каждого является работа в заданных нормах и в соответствии с регламентом.

3. Участник игры может пользоваться «банком информации» по терминологии игры.

4. Все члены команды работают на «общий котел», то есть на победу своей группы.

СТРУКТУРА, РЕГЛАМЕНТ И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИГРЫ «РАНАДО»

1. Подготовительный этап

1.1. Разъяснение целей и задач игры-тренажера, ее сущности, предназначения, общих правил, структуры и ожидаемого результата. Создание игровых команд.

Время: 10 мин.

1.2. Вводная беседа по терминологии.

Организатор игры, используя метод «майевтики» Сократа, через наводящие вопросы проводит с участниками игры беседу-дискуссию по содержанию таких коммуникативных терминов, как: доклад, сообщение, рассказ, речь, реплика, суждение, критика, комментарий, резюме, рекомендации, аргументы и контраргументы. Анализируются специфика, применение, жанр и основные характеристики перечисленных форм и средств взаимодействия.

Основная задача данного фрагмента игры - **выявить потенциал информированности участников игры**, дать новые знания по перечисленным позициям.

Время на беседу 15-30 минут.

П р и м е ч а н и е . Можно заранее приготовить пакет «банк информации», где будут все необходимые сведения о перечисленных терминах. Другой вариант проведения этого сюжета предполагает следующие действия: слушателям дается таблица, где отмечены формы, жанры, техники вербализации, и дается набор перечисленных терминов, каждый отдельно, и нужно разложить их в таблице таким образом, чтобы каждый соответствовал форме, жанру или технике. Затем результаты осуществленной классификации обсуждаются публично, и в случае необходимости делается коррекция, а преподаватель дает инструктаж.

1.3. «Погружение» участников в игру.

Для погружения используются разнообразные приемы, описанные в соответствующем разделе, например «Знакомство», «Самопрезентация» команды - «Кто МЫ?», разработка визитной карточки или реклама своей команды и т.п.

Время на погружение - 20 - 30 мин.

2. ***Проблематизация***

1.1. Всем участникам игры предлагается определить «зону поиска».

С этой целью следует выбрать проблемы и задачи, которые представляют очевидный интерес для всех. Например, принятие или непринятие каких-либо событий, анализ конфликтов, связанных с социальной справедливостью, нововведения в организациях, в профессиональной среде, перспективы предпринимательства, «грязные технологии» и проблемы имиджа или самопрезентации и пр.

2.2. Выдвижение идей.

Для подготовки сообщения на выбранную тему каждый член команды должен высказаться и внести свой вклад в коллективную разработку информации (сообщение, доклад, что-либо еще). Группа самостоятельно выбирает жанр выступления и готовит его; все идеи и мысли, наработанные сообща, фиксирует тот, кто будет делегирован командой для презентации информации.

2.3. Подготовка устной информации для межгрупповой дискуссии.

На этом этапе игры возможны варианты:

а) каждая команда работает в одном жанре и по одной проблеме (например, все делают двухминутное сообщение по теме «имидж руководителя»);

б) команды работают в одном жанре, но по разным проблемам;

в) команды работают в разных жанрах, но по одной проблеме (например, одни готовят доклад, другие сообщение, а третьи - пресс-конференцию);

г) команды работают в разных жанрах и по разной проблеме.

Способы распределения жанров: назначение преподавателем, самопроизвольный выбор членов команды, жеребьевка.

Возможные виды выступлений

Доклад

Доклад — это публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему. В докладе сообщаются сведения, ставятся задачи и даются рекомендации, касающиеся тех решений, которые были обозначены. Доклад предполагает обсуждение, критику и дополнения, новые положения.

В научном докладе обычно сообщается о научном достижении, открытии или результатах эксперимента. Сведения, изложенные в научном докладе, могут быть предметом обсуждения или научной дискуссии.

Выдвинутые в докладе идеи или вопросы следует излагать четко и понятно для всех с разграничением тем, выделением основных моментов. Для большей убедительности целесообразно использовать иллюстрации.

Информация

Включает, как правило, точные сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемых человеком. Это может быть также сообщение о положении дел, о проблемах и трудностях, о состоянии той или иной организации.

Рассказ

Это художественно-повествовательное прозаическое произведение небольшого размера. В устной форме осуществляется в публицистическом стиле и представляет собой словесное изложение каких-либо событий.

Речь

Представляет собой обращение к слушателям по определенной тематике или поводу и при определенных обстоятельствах со своими соображениями, облеченными в соответствующие языковые формулировки, с определенной целью. В данной игре наиболее уместна информационная форма речи.

При всех перечисленных видах выступлений концентрация на предмете и рациональном изложении материала перед слушателем требует от докладчиков следующего:

а) пользоваться логически безупречной аргументацией с доказательным воздействием на слушателей;

б) подробно раскрывать причинно-следственные и условно-следственные связи;

в) следить за последовательностью изложения мыслей и идей;

г) продумать начало и конец выступления.

2.4. Определение цели команды в игре, намерений и ожиданий.

После того как выдвинутые идеи и высказанные мнения «упакованы» в один из видов устного выступления, каждая группа в режиме внутригрупповой дискуссии должна сформулировать *цель команды в игре («здесь и сейчас»)*, подразумевая под целью то, к чему стремятся играющие, что надо осуществить, какой результат они ожидают «на выходе», то есть в конце игры. Затем команда должна осмыслить и продумать свои намерения, в связи с поставленной целью и ожиданиями по отношению к другим командам, а также на основе подготовленного сообщения.

2.5. Представление каждой командой своих целей, намерений и ожиданий. После каждого представления руководитель задает остальным участникам вопросы: «*Что вы услышали?*» и «*Что вы поняли?*». Ответы на вопросы позволяют установить степень адекватности понимания, обратную связь между командами и проверить готовность к остальным этапам игры.

П р и м е ч а н и е . Этот сюжет игры целесообразно визуализировать, поэтому все цели, намерения и ожидания участники игры рисуют на доске или ватмане с помощью схем, таблиц, символов.

По итогам данного фрагмента руководитель игры делает критический анализ услышанного и понятого и предлагает осуществить коррекцию целей, если в этом есть необходимость. Как правило, она есть, так как многие играющие вместо конкретных целей, выраженных глаголами, формулируют лозунги и призывы.

2.6. Коррекция участниками игры целей, намерений и ожиданий.

На основе высказанных критических замечаний руководителя и участников игры (глобальность, абстрактность целей, уход от позиции «здесь и сейчас», неточность формулировки и т.п.) происходит коррекция задания.

2.7. Представление откорректированных целей, намерений и ожиданий.

Фиксация и объяснение новой информации на доске.

Общее время на второй этап: от 1 до 1,5 часа.

3. Дискуссия-тренинг

На третьем этапе каждая команда делает свое сообщение в порядке очереди (по кругу, по мере готовности, по жребию). После каждого сообщения представители других групп задают вопросы в разном жанре и получают на них ответы. Затем группы готовятся к дискуссии в заданных видах устной информации, а именно:

Реплика - ответ, возражение, замечание на слова партнера.

Суждение - форма мышления, представляющая собой сочетание понятий, из которых одно определяется и раскрывается через другое мнение, заключение.

Мнение - объяснение, выражающее оценку чего-нибудь, отношение к кому-нибудь, взгляд на что-либо.

Комментарий - объяснение, толкование к какому-либо тексту (письменному или устному). Рассуждения, пояснительные и критические замечания о чем-нибудь.

Резюме - краткий вывод из сказанного, услышанного.

Вывод - умозаключение, то есть то, что «выведено» из информации.

Во время дискуссии основной докладчик готовит резюме, а все остальные члены команды выявляют адекватность видов устной коммуникации, которые сформулировали участники игры по типу: что мы услышали. Анализ реплик, суждений и комментариев осуществляется также группа «компетентных судей», они же оценивают и адекватность вопросов жанру, их краткость, корректность формулировки и другие параметры.

- При обращении друг к другу следует говорить: «Уважаемый коллега».
- Прежде чем ответить на вопрос, необходимо его повторить: «Правильно ли я вас понял...?»
- Никогда не следует говорить: «Вы неправильно меня поняли» или «Вы невнимательно меня слушали», «По-моему, я очень четко сформулировал свою мысль» и т.п. Вместо этого следует **взять «вину» на себя** (то есть создать условия партнеру для почетной капитуляции) и сказать: «По-видимому, я плохо (неточно) сформулировал свою мысль».
- К неожиданностям, возникающим во время дискуссии, нужно относиться спокойно, без нервозности, не принимая позу «обороненный» или «нападения».
- Не мешайте партнеру говорить и демонстрируйте умение слушать, не пытайтесь заполнить паузы или молчание, не создавайте препятствий для выступления оппонента.
- Пользуйтесь свободно и широко своим «орудием успеха», формирующим симпатию: контакт глаз, улыбка, доброжелательный взгляд, тембр голоса, ритм речи - все должно быть приятным для слуха и для глаз.

ВОПРОСЫ К ВЫСТУПАЮЩИМ

Вопрос на уточнение: «Уточните, пожалуйста...», «Правильно ли я вас услышал...?», «Повторите, пожалуйста».

Вопрос на развитие: «Не могли бы вы сообщить дополнительно...?», «Не могли бы вы разъяснить более подробно...?» или Что? Где? Когда? Как? Почему? Зачем? Какой? и т.д.

Вопрос на отношение: «Как вы относитесь к...?», «Что вы думаете о...?»

Вопрос на понимание: «Правильно ли я вас понял...?» *Вопрос-тест:* применяется при необходимости проверить информированность партнеров по тому или иному вопросу, например: «Знает ли коллега зарубежную литературу по имиджу и презентациям?». После положительного ответа коллеге предлагается тест интереса к литературе по названной проблеме, в котором, например, называется популярная книга и предлагается найти ее автора из пяти предложенных фамилий.

Вопрос-ловушка - провокационный вопрос, трюковый. Является также разновидностью теста. Он построен так, что партнеру предлагается ответить о несуществующем (скажем, дать оценку книги вымышленного автора или с придуманным названием). Чаще всего эти вопросы используются при проверке профессиональной компетентности.

Как правило, во время дискуссии участники игры задают открытые вопросы (не предполагающие готовых вариантов ответов), позволяющие развить мысль, получить дополнительную информацию, найти истину. На подготовку вопросов целесообразно дать 2-3 минуты.

3.1. Каждая группа готовит вопросы во всех жанрах, то есть идет тренинг по отработке умения задавать разнообразные вопросы. Команда докладчика отвечает на вопросы, демонстрируя безусловно перспективную стратегию взаимодействия.

Бланки для оценивания вопросов и высказываний участников игры раздаются «компетентным судьям» заранее.

Оценку можно осуществлять по 3-балльной шкале:

- соответствует полностью - 3 балла;
- соответствует частично — 2 балла;
- практически не соответствует - 1 балл;
- не соответствует - 0.

Бланк оценивания вопросов по докладу

№ п/п	Критерии оценки	Группа		
		№1	№2	№3
1.2. 3.4.	Точность вопроса по жанру Корректность формулировки Наличие информационного запроса Краткость и лаконичность			

Бланк оценивания видов устной информации

№ п/п	Виды информации	Соответствует полностью	Не в полной мере	Частично	Не соответствует
1.2. 3.4. 5.	Реплики Суждения Комментарий Резюме Выводы				

3.2. Группа «компетентных судей» анализирует качество услышанной информации, выявляет несоответствие высказываний жанру, допущенные ошибки, поощряет тех, кто играет по правилам и в заданных нормах. При этом допустимо делать как промежуточный анализ, так и окончательный.

3.3. Группа, которая выступала с сообщением, также оценивает тех, кто участвовал в дискуссии, повторяя мнения всех участников, резюмируя и подводя итоги дискуссии.

3.4. Окончательный анализ этого этапа игры делает руководитель игры «РАНАДО». Он подводит общие итоги, выделяет участников игры, продемонстрировавших наилучшие результаты, комментирует ошибки и трудности, возникшие во время дискуссии.

4. Дискуссия-полемика

4.1. Полемика.

На этом этапе игры ее руководитель предлагает по одному из докладов или сообщений организовать полемику по существу услышанного. С этой целью дается консультация по способам аргументации и контраргументации, по технике развития мыслей.

4.2. После инструктажа начинается тренинг.

Последовательность процедуры на этом витке тренинга следующая:

- Сообщение или доклад одной из команд.
- Вопросы участников интерактивного взаимодействия: на уточнение, на развитие, на понимание и т.д.
- Подготовка аргументаций и контраргументаций от каждой игровой команды.
- Время на подготовку 3-7 мин. (в зависимости от степени подготовки и информированности участников игры).
- Полемика, развитие мыслей.
- Резюме авторов сообщения по итогам полемики.

4.3. Анализ дискуссии-полемики группой «компетентные судьи». На этом этапе игры «компетентные судьи» фиксируют динамику развития участников групповой дискуссии, делают качественный анализ всего игрового сюжета. Кроме того, им необходимо определить, какие виды аргументации были использованы играющими и насколько эффективно.

П р и м е ч а н и е . Поскольку игра проводится в виде ролевого тренинга, то желательно, чтобы на всех ее сюжетах закреплялись нормы делового взаимодействия, сформулированные в третьем разделе и отработанные на предыдущих этапах, то есть задавание вопросов, адекватных жанру, формулирование реплик, суждений, комментариев, резюме и пр.

5. Комплименты

5.1. Завершающий этап- это этап «выгрузки» из игры. Руководитель предлагает каждой команде подготовить комплимент в адрес той команды, которая лучше всех других продемонстрировала коммуникативные умения и навыки. С этой целью руководитель игры дает консультационный комментарий по специфике жанра «комплимент».

5.2. После инструктажа каждая команда выбирает себе команду-победительницу в игре «РАНАДО» и в режиме интерактивного взаимодействия готовит комплимент в ее адрес.

5.3. Комплименты. Каждая команда высказывает подготовленный ею комплимент в адрес предпочитаемой группы игроков. «Компетентные судьи» фиксируют количество комплиментов, полученных каждой командой.

5.4. Выявляется команда-победительница, получившая наибольшее количество комплиментов. Команда награждается призом или аплодисментами. При желании играющих можно определить и лучшего участника в каждой команде, и самого корректного, и самого эмоционально сдержанного игрока и т.д.

Примечание. Вместо инструктажа преподавателя по всем жанрам деловой коммуникации можно дать слушателям домашнее задание, в рамках которого они подготовятся по специфике всей той информации, на которой построена игра.

Можно также организовать самоподготовку каждой команды прямо на игре и с этой целью разрешить пользоваться конспектами или учебниками. Однако это возможно лишь в тех случаях, когда игре предшествовал лекционный курс. На самом деле все зависит от учебных целей, именно они определяют выбор стратегии проведения игры.

Кроме того, игровая процедура может быть расширена за счет других жанров деловой коммуникации или уменьшена по этому же принципу. В случае недостаточности времени вся игра может быть разделена на фрагменты, и по мере изучения того или иного вопроса деловой коммуникации можно проводить соответствующий фрагмент игры.

Методические материалы в помощь организатору

Как начинать выступление

Начало выступления представляет наибольшую трудность, но в то же время оно является исключительно важным, ибо в этот момент ум слушателей свеж и на него сравнительно легко произвести впечатление. Если полагаться на случайность, то это может привести к слишком серьезным последствиям, поэтому начало выступления следует тщательно готовить.

Выступление должно быть кратким и состоять не более чем из одного или двух предложений. Часто можно вообще обойтись без него. Приступайте прямо к сути вашего выступления, затратив на это минимальное количество слов. Никто не станет возражать против этого.

¹ Новички склонны начинать выступление либо с юмористического рассказа, либо с извинения. И то, и другое обычно бывает неудачным. Лишь очень немногие люди могут с успехом рассказать смешной анекдот. Обычно такая попытка приводит аудиторию в замешательство, вместо того чтобы доставить ей удовольствие.

Рассказ должен быть к месту, юмор должен быть глазурью на торте, но не самим тортом.

? Никогда не извиняйтесь, так как обычно это раздражает слушателей. Говорите именно то, что вы собираетесь сказать, скажите это в хорошем темпе и сядьте на свое место.

? Не начинайте ваше выступление слишком формально. Не показывайте, что вы тщательно его готовили. Оно должно выглядеть свободным, непреднамеренным, естественным, но в то же время - в соответствии с избранным жанром. Этого можно достичь, заговорив о том, что только что произошло, или о том, о чем только что говорилось.

? Оратор может завоевать внимание аудитории следующими способами:

- возбудив любопытство слушателей;
- поведав интересную историю;
- начав с конкретной иллюстрации;
- задав вопрос, в том числе и риторический, то есть не требующий ответа;
- начав с какой-нибудь «потрясающей» цитаты или факта;
- показав, что тема выступления связана с жизненно важными интересами слушателей.

Как сделать ясным смысл выступления

? Делайте незнакомую информацию понятной, связывая ее со знакомыми предметами.

? Избегайте специальных терминов в своем выступлении. Излагайте свои мысли простым и доступным для конкретной аудитории языком.

? Будьте уверены в том, что предмет, о котором вы собираетесь говорить, ясен для вас и прозрачен.

? Используйте зрительное восприятие слушателей. Когда возможно, применяйте иллюстративные средства. Будьте точны в определениях.

? Повторяйте ваши главные мысли, но не употребляйте дважды одни и те же фразы.

? Сделайте ваши абстрактные утверждения понятными, соведя общие категории конкретными примерами и случаями.

? Не пытайтесь затронуть слишком много вопросов. В небольшом выступлении невозможно должным образом рассмотреть больше чем один или два раздела большой темы.

? Заканчивайте свое выступление кратким резюме по высказанным вами положениям.

- ? Если это возможно, используйте сбалансированные предложения и контрастирующие идеи.
- ? Интерес заразителен. Аудитория наверняка будет им охвачена, если сам выступающий им проникнется.

Как заканчивать выступление

- ? Концовка речи действительно является ее самым стратегически важным элементом. То, что сказано в конце, слушатели, скорее всего, будут дольше помнить, так как именно эта информация остается в долговременной памяти.
- ? Не заключайте свое выступление словами: «Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому поводу. Так что, пожалуй, я на этом закончу». Заканчивайте, но не говорите о том, что вы заканчиваете.
- ? Тщательно подготовьте концовку вашей речи, заранее прорепетируйте ее. Заканчивайте свою речь плавно.

Вот семь вариантов концовок для выступления:

- резюмировать, вновь повторить и кратко изложить основные положения, которые вы затрагивали в своем выступлении;
- призвать к действию;
- сделать слушателям подходящий комплимент;
- вызвать смех;
- процитировать подходящие поэтические строки;
- использовать яркую цитату;
- создать кульминацию.

Подготавливая начало и конец выступления, всегда связывайте их между собой. Прекращайте выступление прежде, чем этого захотят слушатели. Помните: «После пика популярности очень скоро наступает пресыщение».

Как избавиться от пассивности в дискуссии

- ? Не будьте молчуном. Ваше молчание, длящееся больше 5-6 секунд, гасит активность говорящего.
- ? Сдерживайтесь в меру. Безграничное терпение и сдержанность слушающего могут породить у говорящего ответное действие в виде психологической защиты.
- ? Не стройте из себя умника. Натянутость и витиеватые замечания по поводу того, что говорит партнер, часто порождают скуку.
- ? Постарайтесь расслабиться. Раскованность стимулирует говорящего, однако, будучи оставленной без контроля, она может перейти в релаксацию (полное расслабление), при которой активность общения угасает.
- ? Если устали, извинитесь и подыщите предлог для перерыва.

Как избавиться от агрессии в дискуссии

- Не доминируйте во время дискуссии: словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту.
- Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум приглушается. Если чувствуете, что эмоции становятся «хозяином положения», подумайте о собеседнике.
- Не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя гаснет пыл оппонента.
- Не принимайте оборонительную позу. Когда слушающий скрещивает руки на груди, сжимает мышцы, кулаки, напрягается, говорят, что он «уходит в оборону». Действительно, напряжение различных участков тела - это свидетельство несогласия. Говорящий без труда оценивает такое состояние, поэтому принимает меры - замыкается.
- В дискуссии всегда находите паузу для остановки. Это позволит партнеру вклиниться в разговор, а вам - погасить свой пыл.

Примечание. Организатор игры может использовать эту информацию как для себя самого, чтобы консультировать играющих, так и для того, чтобы подготовить эти материалы для каждой команды и просить слушателей ознакомиться с ними до начала выступлений. Такой же материал можно предложить и группе «компетентных судей» для более корректного оценивания участников игры.

ТРЕНИНГ НА ПЕРЕГОВОРЫ «ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»

Между двумя железнодорожными компаниями (*А* и *Б*) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из них владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки — *СА* и *СБ*: одна открывается компанией *А*, другая - компанией *Б*.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании *А*, либо компании *Б*. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании *А* и *Б* не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвиж-

ного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза.

Вас, как консультанта по экономическим вопросам, пригласила администрация компании *Б*. Проконсультируйте ее, как найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию *А*.

Необходимые для расчетов параметры компании представлены в следующей таблице:

№ п/п	Параметры	Компании	
		А	Б
1.	Количество вагонов	30	20
2.	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3.	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
4.	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Р е ш е н и е. По мнению экспертов, максимально выгодным для компании *Б* является вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания *А*, перечисляя при этом на счет компании *Б* по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания *Б* получает максимально возможную для нее прибыль — 6 долларов за тонну, а прибыль компании *А* в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании *А* составит 9 долларов 33 цента за тонну.

ТРЕНИНГ НА ПЕРЕГОВОРЫ «КОПИРОВАЛЬНАЯ МАШИНА»

Необходимое время: около полчаса и больше (до часа), если участников много. *Цели*

- Изучить индивидуальные различия в стиле ведения переговоров.
- Исследовать пути разрешения конфликта.
- Поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для менеджера.

Размер группы: зависит от условий; теоретически в этом занятии может участвовать неограниченное число игроков и зрителей, но всем им должно быть хорошо видно и слышно происходящее.

Условия: любой учебный класс.

Порядок действий.

1. Убедитесь, что всем удобно сидеть и все вас хорошо видят и слышат.

2. Огласите сценарий:

«Я хочу, чтобы вы представили, что сегодня утром в вашем офисе сломалось копировальное устройство, а починили его только что. Сейчас 16.30, а в 17.00 все обычно расходятся по домам. Но к завтрашнему утру, к 8.30, в каждую из 150 папок нужно положить по 20 листов материалов для конференции. Ваша задача как менеджера офиса: убедить соответствующего сотрудника задержаться и подготовить копии. К несчастью, дело осложняется тем, что этот человек, как вам известно, приобрел билеты на единственный джазовый концерт, который знаменитая на весь мир группа дает сегодня вечером. Этот сотрудник всю ночь простоял в очереди, чтобы достать билеты, и несколько недель только и говорил о предстоящем концерте».

1. Попросите одного из участников занятия исполнить роль менеджера, а кого-то еще - подчиненного.

2. Помогите им войти в роль, но не более того, затем дайте обоим возможность обсудить игровую ситуацию.

3. Когда сцена естественным образом заканчивается (неважно, как) или когда один игрок сообщает, что «с них хватит», попросите еще двух человек взять на себя эти роли и проверить, насколько далеко они сумеют продвинуться в своих переговорах. Вы можете захотеть разыграть сцену еще раз, с другой парой, но мы обычно считаем, что трех раз достаточно.

Анализ

После каждого выступления спрашивайте аудиторию: «Как вы считаете, исходя из только что увиденного и услышанного, будут ли папки лежать утром перед делегатами конференции?» Вот пример, когда все участники ответили на это: «Да!»

Менеджера играл мужчина по имени Джим. Обращаясь к своему «сотруднику», он начал со слов: «Послушай, Том, я не собирался тебя ругать. Я знаю, что ты не виноват: так получилось. Тут ничего не поделаешь».

Том ответил: «Что ж, спасибо, Джим, я это ценю» - несмотря на необоснованное предположение Джима, что именно Тома нужно ругать в первую очередь.

«Не думай об этом, - продолжал Джим. - Я знаю, что ты сделаешь все возможное, чтобы исправить ситуацию, и это у тебя получится. Ты один из самых надежных людей в моей команде, и я полностью тебе доверяю. И скажу тебе, что сделаю я - позвоню жене и

ТРЕНИНГ «ЯЗЫК ТЕЛА»

сообщу, что буду поздно. Правда, она позвала на ужин гостей и расшвыряет из-за моей задержки, но с этим ничего не поделаешь. Я задержусь хотя бы на час и помогу тебе».

Том снова, с искренней признательностью поблагодарил его, и сценка на этом закончилась. У Тома не только не было возможности заикнуться о билетах на концерт - он даже не захотел о них упомянуть. «Начальник» так ловко управлял его чувствами, что в результате Том не только рвался выполнить работу, но даже поблагодарил менеджера за разрешение ее сделать.

В другой раз «менеджера» играла женщина по имени Эстер. Некоторое время она с очевидным трудом беседовала со своим «сотрудником», который проявлял все большую и большую строптивость. Эстер остановилась, взглянула на нас и сказала: «Мне кажется, все это очень трудным и совершенно неправдоподобным, поскольку в моем офисе ничего подобного просто не могло бы случиться». Мы спросили: «Почему?» И она ответила: «Потому что в ту же минуту, когда копир сломался, я бы позвонила в ближайшую типографию, чтобы договориться с ней о подготовке всех материалов к конференции». Она настаивала, что в ее офисе никогда не бывало ЧП.

«Забавно, - заметил Джим. - В моем офисе они происходят постоянно!» Кто-то спросил у Джима, доводилось ли ему использовать кризисные ситуации с целью стимуляции рабочего и творческого процессов?

Эстер была откровенно потрясена: она просто не могла поверить, что кто-то мог вести себя столь безответственно. В обычном случае она уволила бы такого человека за некомпетентность, но Джим известен как знающий специалист. Все присутствующие тут же принялись обсуждать, как чувствует себя человек, который ненавидит ЧП, тщательно все планирует, избегает любых неожиданностей и которому приходится работать с субъектом, использующим любую возможность дестабилизировать ситуацию или отношения, поскольку кризисная ситуация является для него творческим стимулом.

Завершение:

Спросите участников:

- выявило ли, по их мнению, данное упражнение различия в способах переговоров разными людьми;
- помогает ли оно исследовать возможности компромиссного разрешения конфликта;
- что они узнали об искусстве убеждать как качестве, необходимом для лидерства.

Время: от 45 минут до 1 часа.

Цель: исследование невербальных проявлений в контексте групповой работы.

Количество участников: от 5 до 25 человек.

Обстановка: просторное помещение, в котором участникам будет комфортно находиться. Все стулья должны быть одинаковыми, на протяжении всего упражнения участники должны оставаться в тесном кругу. Преподаватель также должен сидеть в кругу.

Процедура: поскольку очень сложно делать однозначные выводы о том, какую информацию «передает» тело, полезно провести исследование того, как люди воспринимают посылаемые им невербальные сообщения. Во время выполнения данного упражнения участники занятия должны просто молча сидеть на своих местах. Затем добровольца из числа обучаемых просят **«устроить поудобнее»** остальных членов группы, то есть произвести некоторые изменения, цель которых - сделать так, чтобы каждый почувствовал себя более комфортно на своем месте. Например, если доброволец видит, что у одного из участников руки перекрещены, то он может привести их в нормальное положение, или опустить чуть ниже плечи у другого участника, или повернуть чуть в сторону голову третьего. После двух-трех таких изменений тренер инициирует обсуждение того, что каждый из присутствующих думает и чувствует по поводу произведенных изменений. По возможности преподаватель также может участвовать в выполнении данного упражнения.

Оценивание: проходит в форме инициируемого преподавателем обсуждения того, каким образом приобретенные в результате выполнения данного упражнения знания могут быть использованы на рабочем месте.

Завершение: участникам дается пять минут на вопросы, выражение чувств, обращения к другим участникам группы и вообще проговаривание всего того, что возникло в процессе выполнения упражнения.

1. ■ *Примечание.* Перед выполнением данного упражнения целесообразно предложить участникам немного теории, относящейся к невербальному общению.

ТРЕНИНГ «УСТАНОВЛЕНИЕ ЗРИТЕЛЬНОГО КОНТАКТА В ГРУППЕ»

Время: от 45 минут до 1 часа.

Цель: исследование особенностей установления зрительного контакта в групповом контексте.

Количество участников: от 5 до 25 человек.

Обстановка: просторное помещение с одинаковыми стульями. Пространство, достаточное для того, чтобы участники могли разбиться на пары и затем вновь образовать общий круг. Если требуется, то можно предложить участникам еще несколько дополнительных помещений меньшего размера.

Оснащение: большие листы бумаги и маркеры или доска с мелом, для того чтобы можно было записывать основные пункты обсуждения. Если нужно, подготовить распечатки.

Процедура: преподаватель объясняет участникам занятия суть упражнения, заключающуюся в том, что один из членов группы должен повернуться и установить зрительный контакт со своим соседом. Сразу после этого участник, с которым только что был установлен зрительный контакт, должен повернуться к своему другому соседу и установить зрительный контакт уже с ним, и так далее по кругу. Обычно делается два-три таких круга; при этом участники, выполняя данное упражнение, должны молчать. По возможности преподаватель также должен участвовать в выполнении данного упражнения.

Оценивание: преподаватель просит всех участников по очереди рассказать о двух вещах, которым, с их точки зрения, они научились, выполняя данное упражнение.

Завершение: участникам дается пять минут на вопросы, выражение чувств, обращения к другим участникам группы и вообще проговаривание всего того, что возникло в процессе выполнения упражнения.

П р и м е ч а н и е. Данное упражнение можно использовать для активизации внимания участников в ходе тренинга или мастер-класса.

ТРЕНИНГ «ОБСУЖДЕНИЕ И ЗРИТЕЛЬНЫЙ КОНТАКТ»

Время: от 45 минут до 1 часа.

Цель: исследование зрительного контакта, устанавливаемого в процессе группового обсуждения.

Число участников: от 5 до 25 человек.

Обстановка: просторное помещение с одинаковыми стульями.

Оснащение: большие листы бумаги и маркеры или доска с мелом, для того чтобы можно было записывать основные пункты обсуждения. Если нужно, подготовить распечатки.

Процедура: преподаватель инициирует обсуждение какой-либо темы. Основная инструкция, предлагаемая участникам занятия, заключается в том, что они должны обращать особое внимание на наличие или отсутствие зрительного контакта. Участников также

просят стараться отслеживать моменты, когда они *начинают устанавливать зрительный контакт*, когда они *его прерывают* и когда они *его избегают*.

По возможности преподаватель может участвовать в выполнении данного упражнения. После его выполнения он инициирует обсуждение темы использования зрительного контакта в ходе группового и индивидуального обсуждений.

Оценивание: к концу упражнения участники занятия вновь разбиваются на пары и обсуждают, что им больше и меньше всего в нем понравилось. Они также могут поставить друг другу оценки за выполнение упражнения.

Завершение: преподаватель просит участников задавать ему любые вопросы, касающиеся данного упражнения.

ТРЕНИНГ «ДВИЖЕНИЯ ГЛАЗ»

Время: от 45 минут до 1 часа.

Цель: исследование смысла, который может стоять за движениями глаз; диагностика ведущего сенсорного канала.

Количество участников: от 5 до 25 человек.

Обстановка: просторное помещение с одинаковыми стульями.

Оснащение: большие листы бумаги и маркеры или доска с мелом, для того чтобы можно было записывать основные пункты обсуждения. Если нужно, подготовить распечатки.

Процедура: сначала преподаватель находит добровольца из числа участников занятия. Затем он просит этого человека просто прослушать ряд высказываний, а остальных участников - следить за движениями его глаз. Предполагаются высказывания следующего вида.

- Я хочу, чтобы вы представили себя с синей шляпой на голове.
- Сейчас я хочу, чтобы вы представили, как кто-то обхватывает вас руками.
- Я хочу, чтобы вы услышали звук сирены машины скорой помощи.
- Представьте, что вы на рынке.
- Попробуйте услышать звон церковных колоколов.
- Представьте, что человек, сидящий рядом с вами, держит вас за руку.

Далее преподаватель просит участников занятия обсудить, что происходило с глазами человека, когда ему зачитывалось каждое из высказываний. Проводится обсуждение того, какую пользу может принести подобное наблюдение за движениями глаз в рамках межличностных отношений или деловой коммуникации. Напри-

мер, если глаза вашего собеседника опущены вниз, то это может означать, что данный разговор огорчает его, а если, наоборот, взгляд вашего собеседника устремлен вверх, то в данный момент он, вероятно, занят тем, что «набрасывает» содержание вашего с ним разговора. Такие движения могут служить дополнительным подтверждением того, что ваш собеседник действительно понимает, о чем идет речь.

Оценивание: преподаватель просит всех участников по очереди рассказать о двух вещах, которым, с их точки зрения, они научились, выполняя данное упражнение.

Завершение: участников просят потратить несколько минут на обсуждение своих планов на ближайшее будущее - что они собираются делать или чем заниматься в предстоящем месяце. Такая процедура позволяет участникам немного отстраниться от выполнения упражнения и вернуться к своим «нормальным» ролям.

Взгляд направлен вверх: человек «представляет» (визуалист)	
Взгляд направлен влево: человек «слышит» (аудиалист)	Взгляд направлен вправо: человек «слышит» (аудиалист)
Взгляд направлен вниз: человек «чувствует» (кинестик)	

Преподаватель может использовать эту схему (распечатанную на отдельных листах бумаги) для инициирования обсуждения того, соответствуют ли приведенные в ней данные тому, что участники видели собственными глазами в процессе выполнения упражнения.

РОЛЕВОЙ ТРЕНИНГ «МАФИЯ»

Цель: обучение эффективному вербальному и невербальному поведению при решении групповых задач, закрепление навыков «считывания» невербальных сигналов, навыков «манипулирования» невербальными сигналами.

Описание тренинга

Участники садятся за стол на стулья, лицом к центру круга, всего 13 — 17 человек.

Ведущий раздает играющим игральные карты или карточки с надписями, на которых указаны игровые роли:

- комиссар полиции Каттани (червонный король);
- группа мафии: крестный отец (крестовый король) - глава мафии, король и валет вини - члены мафии;
- добропорядочные граждане города (червонные и бубновые карты без картинок).

Каждый по сигналу ведущего должен посмотреть свою карту и запомнить ее, а затем положить на стол. Никто не должен знать или понять - кому какая карта выпала.

Задача состоит в том, чтобы выявить мафиози, которые «по ночам убивают» лучших граждан города. Члены мафии маскируются под обычных граждан и не раскрывают себя.

Игра идет в три тура: ночь, предзакатный час, утро, которые затем повторяются до тех пор, пока не станет ясно, кто же выиграл.

Процедура тренинга

1-й этап 1-го тура: «Ночь мафии»

По сигналу ведущего все добропорядочные граждане закрывают глаза. После этого ведущий объявляет: наступила «ночь мафии» и «мафия» выходит на охоту. Участники тренинга, кому выпали мафиозные карты, открывают глаза и молча знакомятся друг с другом. «Крестный отец» подает дополнительный сигнал движением руки, чтобы все поняли, что он руководит принятием решения по поводу того, кого этой ночью следует «убрать», кто из граждан станет жертвой. Главная мишень мафии - комиссар полиции.

Крестный отец согласовывает решение с помощью сигналов глаз с другими членами мафии, но в случае несогласия принимает решение единолично. После принятия решения крестный отец сообщает его ведущему с помощью невербальных сигналов. После этого все члены мафии закрывают глаза.

Внимание! Члены мафии общаются друг с другом только с помощью невербальных сигналов: контакт глаз, взгляд, кивок головой, легкий взмах руки, чтобы соседи слева и справа не заметили движения и суеты, не услышали шумовых сигналов. Если тренинг идет с зажженными свечами, то резкие движения колышат пламя и это можно почувствовать даже с закрытыми глазами.

2-й этап 1-го тура: «Предзакатный час»

После того как мафия вновь уснула, ведущий подает сигнал комиссару, говоря: «Наступил предзакатный час. Мафия сделала свое «черное дело» и ушла в подполье, на охоту выходит комиссар Каттани».

Он открывает глаза и пытается определить: кто же мафия? С помощью невербальных сигналов (глаза, жесты) он показывает на того, кого подозревает (2 раза за тур) и затем устанавливает контакт глаз с ведущим, получая от него сигналы «да» или «нет» с помощью кивка или покачивания головы. Ведущий уже знает кто есть кто. После этого полицейский «засыпает» - закрывает глаза.

Внимание! Комиссар полиции никого «не убивает», он только пытается вычислить, догадаться, кто является членами мафии, для

того чтобы днем помочь горожанам их найти. Полицейский использует только те стратегии и тактики вербального и невербального поведения, которые помогут ему не выдать себя, так как днем мафия попытается определить: кто же полицейский?

3-й этап 1-го тура: «Утро»

Ведущий сообщает, что наступило утро и «город проснулся». Горожане открывают глаза и узнают от ведущего, что сегодня ночью от рук мафии погиб... Ведущий показывает на того, кто стал жертвой мафии. Этот участник выходит из круга и становится наблюдателем со стороны, чтобы в конце тренинга рассказать, какие сигналы «выдавали» или «скрывали» участников и их действия, проанализировать стратегии, которыми они пользовались, чтобы выиграть.

Остальным участникам предлагается начать дискуссию по поводу того, кто же среди них представители мафии, члены преступной группировки, есть ли у кого-то подозрения, какого рода (замечил, услышал, почувствовал и т.д.). Желательно, чтобы все участники тренинга имели нагрудные знаки с именами или называли свое имя.

Группа ведет обсуждение (3-5 минут), анализирует поведение и слова каждого участника. Члены мафии должны при этом играть роль добропорядочных граждан, используя все средства манипулирования, чтобы не выдать себя. Полицейский (если удалось «угадать», кто является членом мафии) пытается осторожно, чтобы себя не выдать, навести горожан на след мафии.

В конце обсуждения группа принимает решение путем голосования по тем кандидатурам, кого больше всего подозревают. Решение принимается большинством голосов по конкретной кандидатуре. Тот, кого подозревают, должен доказывать, что он добропорядочный гражданин, при этом показывать карту нельзя, а можно использовать коммуникативные приемы внушения и убеждения, влияния на других участников.

Если участник тренинга, на которого указывает группа, действительно представитель мафии, то ведущий поздравляет группу с правильным выбором. Если же группа указала на горожанина, то ведущий предупреждает, что таким образом они помогают мафии и шансов на победу у них немного.

Еще один участник выходит из круга и становится молчаливым наблюдателем. Все начинается сначала: ночь, предрассветный час, утро и так до тех пор, пока не будет ясно, кто выиграл.

По итогам игры происходит обсуждение. Все снова садятся за общий стол, и наблюдатели рассказывают об ошибках и успехах, которые они заметили со стороны. Затем преподаватель подводит итоги.

1. Целесообразно перед началом тренинга проговорить с участниками те невербальные *сигналы, которые скрывают ложь*, демонстрируют тревожность, неуверенность. Особенно обратить внимание на *неконгруэнтность*, то есть несоответствие слов и движений рук и глаз.

2. Для соблюдения регламента во время дискуссии можно использовать *песочные часы* - это позволит участникам самим контролировать время и своевременно принимать решение.

3. Для сигналов о смене действия ведущему можно использовать *колокольчик* или гонг.

4. Тренинг становится интереснее, если участникам завязывают глаза платком, а на столе *стоят свечи*. С их помощью (по движению пламени) можно фиксировать манипуляции руками.

5. Если мафия выведет полицейского из игры сразу же после первого тура — обязательно об этом сообщать играющим. Это может добропорядочным гражданам *верить в победу*.

6. При анализе результатов игры обратите внимание не только на *невербальные сигналы*, но и на те стратегии, которым отдавалось предпочтение при принятии решений обеими сторонами, их позитивные и негативные аспекты, а также на **особенности взаимодействия** участников тренинга.

7. Поводом для анализа могут стать *причины негативных оценок* одними участниками тренинга других, а также их коммуникативные умения по защите своего достоинства.

8. Если время позволяет, то тренинг можно повторить еще и еще раз. Но только тщательно анализируя допускаемые просчеты и упущения.

Внимание! Если не контролировать процесс научения, то тренинг «Мафия» может дать неожиданный эффект — формировать киллеровскую ментальность. Это тренинг на умение использовать и «считывать» невербальные сигналы, а следовательно, на этом и необходимо строить процесс развития умений и анализ результатов тренинга.

ТРЕНИНГ «РОКОВОЙ ГИПНОТИЗЕР» (КИЛЛЕР)

Цель: научить фиксировать невербальные сигналы и мгновенно на них реагировать: получил сообщение - среагировал.

Порядок работы

В начале каждого тура тренер «назначает рокового гипнотизера» незаметно для остальных членов группы, дотрагиваясь до его руки, плеча или подавая иной сигнал.

Участники тренинга свободно перемещаются в аудитории. Руководитель объясняет, что в группе появился «кроковой гипнотизер», который приканчивает жертву, глядя ей в глаза и подмигивая.

Получив этот сигнал, жертва сразу же должна упасть (или сесть на стул). Гипнотизер-убийца продолжает свое страшное дело до тех пор, пока один из членов группы не поднимет руку и не скажет: «Я знаю, кто убийца!»

Если гипнотизер узнан - то тренинг закончен, если произошла ошибка - тренинг продолжается, а слушатель-«паникер» выбывает из игры.

После одного-двух циклов тренинга правила меняются: жертва должна отсчитать 10 (15) секунд и только после этого упасть на стул. Различие в поведении нетрудно предвидеть: количество «жертв» будет во много раз больше.

ТРЕНИНГ «КНЯЗЬ»

Цель: проявить эмпатию и зафиксировать сигналы глаз, дыхания, движения мышц лица, тела, которые показывают, что в данный момент чувствует партнер, готов ли он принять решение о завершении разговора, и опередить соперника.

Условия тренинга

В начале игры всем участникам выдается одинаковое количество палочек (например, по 20). Тренинг ведется парами.

Задача участников - не только определить готовность партнера принять решение, но и набрать как можно больше палочек. Если нетерпеливый участник сразу заберет кучку палочек себе, то есть до того как партнер собрался закончить игру, то это не является победой. Истинная победа - если один из участников тренинга проявил выдержку и взял палочки именно тогда, когда другой был намерен закончить игру, а он почувствовал это.

Порядок участия в тренинге

Все участники тренинга делятся на пары и садятся друг против друга. Те, кто сидят слева, получают роль князя, те, кто сидят справа — роль старейшины.

Существовала древняя (почти четырехтысячелетней давности) китайская традиция выбора князя.

Кандидату в князья старейшины рода делали предложение занять этот пост. Даже желая получить княжеский титул, он, как человек воспитанный, все же от должен был от него отказываться, говорить, что считает себя недостойным высокого поста.

Через некоторое время старейшины снова отправлялись к нему и снова делали предложение. И так далее.

После каждого отказа старейшины имели право не повторить своего предложения, а сделать его другому лицу. Более того, они могли делать потенциальному князю предложение в расчете именно на отказ, чтобы впоследствии обратиться к тому претенденту, кого действительно хотели бы видеть князем.

Обе стороны рисковали. Кандидат, отказавшись в очередной раз, рисковал не дожидаться следующего предложения. Старейшины, имеющие в виду другого претендента, рисковали получить согласие.

Делая предложение, «старейшина» кладет перед «кандидатом в князья» палочку (спичку), сопровождая этот жест различными вежливыми, комплиментарными словами. Учтиво отказываясь, кандидат в ответ кладет рядом с первой свою палочку и приводит «веские» аргументы по поводу того, почему он не может принять предложение.

Повторное предложение старейшина сопровождает еще одной палочкой. Отказ - еще одна палочка. Так растет небольшая горка палочек.

Если старейшина решит, что уже достаточно предлагать должность, он со словами «Ну что ж поделаешь, придется обратиться к другому кандидату» забирает всю горку палочек себе.

Если же кандидат решит, что уже хватит демонстрировать воспитанность, он со словами «Ну что ж поделаешь, видно, придется согласиться!» забирает всю горку палочек себе. Однако истинная победа происходит лишь тогда, когда партнеры, проявив эмпатию, по невербальным сигналам почувствуют, что партнер потенциально готов закончить игру.

После первого тура идет анализ достижений и проигрышей.

Далее участники тренинга меняются ролями и тренинг начинается вновь.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОТИВОПОЛОЖНОСТИ»: КОНФЛИКТ «НАПАДАЮЩЕГО» И «ЗАЩИЩАЮЩЕГОСЯ»

Цель: Это упражнение используется для введения в понятие «противоположности». Оно помогает осознать конфликтные стороны личности и получить опыт активной борьбы с кем-либо.

Необходимое время: 45 минут.

Подготовка: знакомство с понятием «противоположности».

Процедура

Сядьте лицом к лицу с партнером и решите, кто из вас будет играть роль «нападающего», а кто - «защищающегося». Затем ведите диалог. Твердо стойте на своей позиции, старайтесь не сда-

ваться. Если вы «нападающий», говорите своему партнеру, как он должен вести себя и что должен делать. Ругайте и критикуйте с позиции явного превосходства и уверенности в себе.

Если вы «защищающийся», постоянно извиняйтесь и оправдывайтесь. Говорите своему партнеру, как вы стараетесь, как хотите угодить и как что-то мешает вам выполнить его требования. Через пять-десять минут завершите эту часть опыта.

Поменяйтесь ролями. Постарайтесь полностью испытать власть, авторитет «нападающего» или манипулирующую пассивность «защищающегося». Через пять или десять минут остановитесь. Поделитесь своими переживаниями.

Одни члены группы могут отметить, что они чувствовали оживление, играя роль «нападающего», другие заметят, что чувствовали себя уверенно в роли «защищающегося». Сравните сыгранные вами роли с вашим способом действий в реальной жизни. Обсудите также, что вы чувствовали в роли «защищающегося»: гнев? унижение? Виноватым или карающим были вы в роли «нападающего»? Анализ ваших впечатлений может дать информацию об отдельных сторонах вашей личности.

УПРАЖНЕНИЕ «СИЛА ЯЗЫКА»

Цель: язык - важнейшее средство коммуникации, форма существования и выражения мышления. Это упражнение помогает членам группы изменить структуру своего языка.

Необходимое время: 30 минут.

Процедура

Сядьте лицом к лицу с партнером и, глядя ему в глаза, скажите три фразы, начиная каждую словами «я должен». Не предоставляя вам обратной связи, партнер в свою очередь выскажет три фразы, начиная каждую словами «я должен».

Теперь вернитесь к своим фразам и замените в них слова «я должен» словами «я предпочитаю», сохранив неизменными остальные части. Затем выслушайте измененные фразы в утверждениях партнера. Поделитесь своими переживаниями.

По очереди с партнером скажите три фразы, начинающиеся словами «я не могу». И затем замените в них «я не могу» на «я не хочу», сохраняя остальные части неизменными. Поделитесь с партнером своим опытом и посмотрите, можете ли вы почувствовать свою способность отказаться, а не свою некомпетентность или беспомощность.

По очереди произнесите три фразы, начинающиеся со слов «мне надо», а затем замените «мне надо» на «я хочу». Поделитесь свои-

ми переживаниями и посмотрите, ведет ли такая замена слов к ощущению свободы, изменению мотивации. Является ли то, о чем вы говорили, чем-нибудь действительно жизненно необходимым для вас или чем-то тем, что вам хотелось бы, но без чего можете прожить.

Наконец, по очереди с партнером скажите три фразы, начинающиеся словами «я боюсь, что», и затем поменяйте «я боюсь, что» на «я хотел бы», оставляя остальные части фраз без изменений. Поделитесь своими переживаниями с партнером и посмотрите, мешает ли страх достижению важных целей и приобретению интересующего его опыта.

Выражения «я должен», «я не могу», «мне надо» и «я боюсь, что» отрицают вашу способность быть ответственным. Изменяя свою речь, используя эвфемизмы (мягкие эквиваленты жестких слов), вы можете сделать шаг к повышению ответственности за собственные мысли, чувства и действия.

ЛИДЕРСКИЙ ТРЕНИНГ «ИЛИ- ИЛИ»

Время: около 20 минут.

Цель: помочь людям лучше осознать, что влияет на принятие ими решений и заставляет поступать так, а не иначе. Это важно, чтобы понять, почему лидеры управляют, а подчиненные повинуются.

Условия: это упражнение можно выполнять с любым числом слушателей по завершении любого статичного занятия, когда участники проводят какое-то время за столами.

Порядок действий

1. Попросите всех построиться в шеренгу по середине учебной аудитории.

2. Сообщите, что собираетесь задать им кое-какие вопросы, на которые они будут отвечать тремя шагами влево или вправо или оставаться на месте. Первая серия вопросов такая:

- «Вы - Вчера? (если да, переместитесь влево);»
- «Вы — Сегодня? (оставайтесь на месте);»
- «Вы - Завтра? (переместитесь вправо)».

При необходимости повторите вопросы несколько раз. Обратите внимание, что вы предлагаете игрокам отождествиться с этими словами (идентифицировать себя) во всей полноте значений, которые они им приписывают.

3. Вначале возможно некоторое замешательство, после которого несколько человек отступят влево или вправо. Дождитесь, когда шарканье прекратится; затем попросите тех, кто принял «зри-

мое» решение, объяснить, почему они выбрали то или иное слово. Например, они могут назваться «Вчера» из-за своей любви к прошлому- старым привычкам, зданиям и т.д.; или «Завтра»- поскольку молоды и им принадлежит будущее. Когда остальные игроки услышат эти заявления и сообразят, что от них требуется, некоторые из них могут покинуть центр и перейти налево или направо. Другие останутся в «Сегодня».

Еще раз *спросите*, почему люди «проголосовали ногами» так, а не иначе. Вы сами можете придумать сколько угодно собственных «или-или», но вот несколько вариантов:

-Вы: Текст-процессор? Золотая авторучка? Или простой карандаш?

-Вы: Табличка с надписью: «Открыто для посетителей»? «Вход воспрещен»? или «Скоро вернусь»?

- Вы: Гора? Долина? Или равнина?

- Вы: Земля? Море? Или небо?

- Вы: Да? Нет? Может быть?

Анализ: интересный вариант «Или-или» такой: «Вы - «фольксваген»? «Роллс-ройс»? Или машина какой-то другой марки?» *Причины*, по которым люди соотносят себя с одной из указанных марок или другой машиной, в том числе «внедорожником», или даже танком, *многое говорят о них самих*. Они заявляют примерно следующее: «Я «фольксваген», потому что я надежный, экономный и безопасный»; или «Мне просто нравится идея быть «роллс-ройсом» - это сила, шик, масштабы, это намного лучше всего прочего; или «Я «джип», потому что он напоминает мне о походе в горы».

Завершение тренинга: побудите участников задать друг другу вопросы насчет их выбора. Объяснения всегда интересны; слушатели находят их содержательными. Весь процесс должен повысить самосознание и понимание своей и чужой мотивации.

ТРЕНИНГ «ТЫ ВЫБИРАЕШЬ»

Время: это упражнение занимает не меньше часа, а при большой численности группы длится значительно дольше. При наличии, скажем, свыше 50 человек оно может растянуться на длительное время, если в этом есть необходимость.

Цели

- Устроить препятствия к свободному обмену идеями и мнениями между членами группы.
- Продемонстрировать лидерское поведение.
- Поупражняться в коллективном преодолении конфликта и сотрудничестве.

Размер группы: от 5 до 100 человек.

Условия: это занятие обычно мы проводим в первый день нового курса или семинара. При этом оно заканчивается до первого перерыва. Упражнение можно проводить практически в любом помещении, независимо от расположения сидячих мест.

Порядок действий

1. Кратко разъяснить цели и задачи занятия.

2. Разбить всех на небольшие группы по 3-5 человек, а если на руду очень много, то можно по 7. Если получилась всего одна группа, в этом нет ничего страшного, хотя упражнение рассчитано на большее число людей.

Наш опыт показывает, что труднее всего разбить людей на группы, когда их много (более 50) и они сидят рядами на фиксированных сиденьях. Если вы столкнулись с такой ситуацией и собираетесь разыграть «Ты выбираешь», то нужно сделать следующее.

Попросите каждого третьего в первом и, соответственно, в каждом последующем нечетном ряду поднять руку (это звучит сложно, но на деле все просто, поскольку этим занимается аудитория, а не вы - и это само по себе является игрой и частью общей разминки). Наберитесь терпения и подождите, пока все не прекратят считать ряды и переглядываться, вычисляя третьих. Время от времени вы можете вмешаться с подсказкой, если сочтете, что процесс затягивается.

Попросите тех, кто определился как «третий», назвать себя и запишите имена на доске или плакате, откуда их всем будет видно.

Объявите, что эти люди будут лидерами групп. Чтобы сформировать группы, попросите их представиться соседям справа и слева, а также тем двоим, что сидят непосредственно за ними в следующем ряду. Возникнет небольшая суета, люди начнут вертеться, но это неважно. Таким образом будет сформировано несколько групп по 5 человек в каждой. Кто-то, вероятно, останется не у дел (из тех, что сидят по краям и т.д.), и вы можете предложить «запасным игрокам» представиться ближайшему к ним лидеру и присоединиться к его группе.

3. Объясните всем группам общее задание: придумать *одну* пятиминутную разминку для *всей* аудитории. Игра должна быть таковой, чтобы каждый мог без труда участвовать в ней в данных конкретных условиях; она должна стимулировать творческое мышление у всех игроков и продолжаться не дольше 5 минут. Запишите где-нибудь следующие условия:

- вспомнить/сочинить игру;

- продолжительность игры: 5 минут;

- должны играть все присутствующие в помещении;

- игра начнется через 5 минут от момента ее придумывания;
- игра должна стимулировать творческое мышление.

4. Спросите, есть ли какие-нибудь вопросы, и ответьте на них, но не позволяйте втянуть себя в утомительные дебаты (люди, ориентированные на власть, с одной стороны, и те, кто слабо мотивирован, с другой, часто предпочитают спорить, а не сотрудничать).

5. Через 5 минут по очереди вызовите лидеров и предложите им сообщить вариант, на котором остановилась группа. Если вариантов нет, поставьте на доске напротив имени прочерк и переходите к следующему. Старайтесь, чтобы все происходило быстро. В конце у вас может оказаться по полдюжины предложений против каждой фамилии, или не оказаться ни одного, или же нечто среднее - это не играет никакой роли. Это беспроегрышная игра, за которую вы можете быть совершенно спокойны.

6. Попросите лидеров поочередно рассказать всем о происшедшем в их группах. Если вы работаете в просторном помещении с плохой акустикой, то, возможно, вам придется громко повторять или пересказывать их слова. В любом случае постарайтесь записать несколько достойных предложений просто для того, чтобы убедиться, что все одинаково понимают сказанное, а у вас есть нечто, к чему вы можете вернуться позднее. В каждом случае заручитесь согласием выступающего с вашим переложением его слов. Если народу много, вы можете попросить пару добровольцев записывать на доске. Все, что скажут вам лидеры, принимайте без комментариев (это не касается побуждения их к действию) и разрешайте членам их групп сколь угодно часто перебивать своих вожakov при условии, что каждая группа не превысит отведенного ей времени, которое зависит от общего числа групп.

Анализ

Когда все закончат выступать, попросите их рассмотреть следующие аспекты лидерства, которые вы записали по ходу занятия или подготовили к обсуждению заранее. (Если в группу входят представители различных национальных культур, вам следует подчеркнуть, что ответы этих людей могут нести в себе следы соответствующих культурных влияний, и, разумеется, надо заменить вопросы преподавателя своими собственными, если обсуждать, например, не лидерские навыки, а нечто другое.)

В л а с т ь . Предложите всем подумать над тем, как использовали свое положение лидеры их групп. Держались ли они авторитарно? Демократично? Отстранение? Как повлиял стиль руководства на выполнение задачи?

М о т и в а ц и я . Сделали ли или сказали лидеры нечто такое, что мотивировало, поддерживало или вдохновляло группу?

З а д а ч а . Всем ли группам и лидерам было важно выполнить полученное задание - то есть вспомнить или придумать игру? Или же отдельные дискуссии превратились в вечер знакомств? Если так, то как себя чувствовали лидеры этих групп?

В ы з о в . Появились ли в какой-нибудь группе лидеры, которые поставили под сомнение авторитет назначенных вожakov? Как восприняли своих лидеров подчиненные? Сочли ли они их компетентными? Или решили, что лучше справятся сами?

На этом этапе, если у вас есть время, попросите всех членов групп оценить своих лидеров по пятибалльной шкале, исходя из четырех критериев - власти, мотивации, задачи и вызова. Затем попросите лидеров вывести средний балл, используя оценки, выставленные членами их групп, и огласить результаты, которые вы должны записать для сравнительного анализа. Можно добиться дальнейшей обратной связи, если попросить членов группы, лидер которой получил наивысший балл, привести конкретные примеры эффективного руководства их предводителя.

Завершение

Независимо от того, играете ли вы в сокращенный или расширенный вариант «Ты выбираешь», вам нужно оставить 5 минут на случай, если участники захотят сыграть в одну из игр, предложенных по ходу упражнения. В конце концов, вы сделали вид, что именно в этом состоит цель упражнения, и теперь должны сдержать свое слово. Но игроки к этому времени и сами могут догадаться, что средство являлось целью, то есть игра, которую требовалось создать, оказалась упражнением по лидерству.

ТРЕНИНГ ЛИДЕРСТВА «УЧИТЕЛЯ И УЧЕНИКИ»

Время: около 40 минут; если участников много, то больше.

Цель: развить лидерские способности.

Размер группы: фактически любой, начиная от 5 участников.

Условия: учебная аудитория.

Порядок действий

1. Объясните всем, что упражнение «Учителя и ученики» демонстрирует, что является хорошей преподавательской работой, а что - нет. Оно дает слушателям возможность «отомстить» своим учителям, показав им, как надо учить. Участники должны сформировать небольшие команды (может оказаться, что пары) и поочередно обучать чему-нибудь остальную группу.

2. Сформируйте небольшие команды по 2-3 человека. Упражнение может смутить выступающих, если только они недостаточ-

но уверены в собственных силах или не знают каждого из собравшихся достаточно хорошо.

3. Дайте командам 5-10 минут, чтобы их члены решили, чему они будут учить.

4. Снова соберите всех вместе и пригласите первую команду (очередность не имеет значения) приступить к 3-5-минутному инструктажу остальной группы. Это может происходить в форме лекции, демонстрации или какого-то предписания в зависимости от метода обучения, который выбирают «учителя». По ходу выступления каждой команды вы можете делать для себя пометки.

Анализ

Когда все команды закончат выступать, устройте неформальный устный «экзамен». Действуйте быстро. Попросите каждую команду в порядке, соответствующем очередности их выступлений, выйти и встать перед аудиторией. Кратко повторите имена «учителей» (если только участники не знают друг друга достаточно хорошо), после чего спросите у группы, что ей запомнилось из темы каждого урока. Вознаградите каждую команду аплодисментами. В конце попросите всех проголосовать и выбрать команду, которая преподавала лучше всех. Вы, вероятно, увидите, что группа очень четко выделяет учителей и темы, которые оказались наиболее популярными и легко запоминающимися.

Вы многому можете научиться от участников игры в «Учителей и учеников», например как выбирать вина, как быстрее дойти от университета до автобусной станции, что делать, если кому-то станет плохо на улице, и множеству других полезных вещей. Вы также можете стать жертвами ряда остроумных розыгрышей, например, когда вам вполне серьезно расскажут о секретном коде, которым фермеры, разводящие молочный скот, помечают пакеты с молоком, чтобы указать, из какого стада оно поступило.

Если вы захотите провести это упражнение с настоящими учителями или инструкторами, то можете устроить общую дискуссию (не переходя на личности) о причинах, по которым один стиль преподавания оказывается эффективнее других. Пусть участники задумываются над концепцией «учитель как лидер». Вы можете обнаружить, что некоторые учителя уже согласны с ней, некоторые воспринимают ее как новую, но неплохую идею, а третьи оспаривают ее из идеологических соображений. Если вы столкнетесь с реакцией третьего типа, в ответ выскажите мысль, что учителя являются менеджерами - для многих она также будет новой, и согласятся с ней в основном те, кто отводит учителям посредническую и вспомогательную роль.

Кем бы ни были ваши участники, поделитесь с ними собственными наблюдениями за их работой и приведите примеры некоторых важных факторов, которые определили успех или неудачу их деятельности в качестве менеджеров или лидеров. Например:

Презентация личности. Мы были знакомы с одним «учителем» (в действительности - химиком-аналитиком), чьи обаяние и дар убеждения буквально «околдовали» нас еще до того, как он объяснил нам секрет такого успеха.

Качество информации. Имеется в виду способность лидеров впечатлять людей уровнем и количеством своих знаний и опыта в конкретной сфере. В игре «Учителя и ученики» вы увидите, что всегда находится хотя бы один «учитель», который настолько хорошо знает, о чем говорит, что все внимают ему вне зависимости от предмета разговора.

Способность мотивировать людей слушать и учиться. Вспоминается «учительница», которая учила нас мастерить очень сложный бумажный самолет. В реальной жизни она работала в банке специалистом по компьютерам, но изначально была учительницей начальных классов. Качество ее объяснений и способность оценить, кто нуждается в помощи, оказались выше всяких похвал. Она сделала упражнение не только поучительным (после 5-минутной тренировки все научились мастерить самолет), но и чрезвычайно захватывающим.

Завершение

Если вы намереваетесь сыграть в эту игру, не забывайте тщательно следить за временем, которое отводится каждой команде «учителей». Возможно, вам придется кого-то прервать, хотя это может вызвать настоящее разочарование, поскольку зачастую «урок» оказывается просто захватывающим. Как правило, поражает умение участников подбирать подходящий материал и укладывать его в тесные временные рамки. Подводя итоги, заострите внимание на важности планирования времени.

ТРЕНИНГ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ «ВЫИГРАЙ ИЛИ ПРОИГРАЙ»

Время: около 45 минут.

Цели:

- Ознакомиться с преимуществами и недостатками коллективной деятельности.
- Помочь отдельным игрокам осознать свое преобладающее поведение в качестве членов команды или лидеров.

Размер группы: эта игра требует большой группы- от 16 человек и более. Вы можете играть в нее и восьмером, но эффективность окажется не столь высокой.

Условия: учебный кабинет. Подготовьте по одному экземпляру текста на каждого участника:

«Выиграй или проиграй»

Таблица очков	
Если все 4 группы выбирают О	Все группы теряют 1 руб.
Если три группы выбирают О, а одна выбирает Х	Каждая из них выигрывает 1 руб. Она проигрывает 3 руб.
Если две группы выбирают О, а две группы выбирают Х	Каждая из них выигрывает 2 руб. Они проигрывают по 2 руб. каждая
Если одна группа выбирает О, а три группы выбирают Х	Она выигрывает 3 руб. Они проигрывают по 1 руб. каждая
Если четыре группы выбирают Х	Все группы выигрывают по 1 руб.

Раунд	Положенное время	Выбор	Выигрыш	Проигрыш	Остаток
1	2 минуты	ХО			
2	1 минута	ХО			
3	1 минута	ХО			
4	1 минута	ХО			
5	3 минуты	ХО			
6	1 минута	ХО			
7	1 минута	ХО			
8	3 минуты	ХО			
9	1 минута	ХО			
10	3 минуты	ХО			

Если возможно, заранее предупредите участников, что игра будет азартной и им следует захватить с собой небольшую сумму денег, которую не жалко проиграть.

Эта игра лучше удастся, когда люди действительно стоят перед реальностью выиграть или проиграть свои деньги, пусть даже совсем небольшие. Если же у вас нет статьи для расходных материалов и вы не чувствуете в себе достаточного альтруизма, чтобы выложить сумму из собственного кармана, дайте ясно понять, что все деньги, которые вы вложите в игру, должны быть возвращены вам по ее окончании.

Порядок действий:

1. Не раскрывая целей, сообщите аудитории, что игра носит азартный характер. Разделите игроков на четыре команды, предварительно предложив рассчитаться на 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, чтобы затем в одну команду собрать участников с одинаковым порядко-

вым номером расчета. Не будет ничего страшного, если у вас окажется лишь двое или трое четвертых, но если получится только один, то лучше начать заново и сформировать команды по 3 человека в каждой.

2. Раздайте каждому участнику игры текст «Выиграй или проиграй».

3. Начните игру, предложив ближайшей команде выбор - «Х или О»? Почти наверняка участники начнут протестовать, требуя время на совещание. В этом случае дайте командам требуемые 2 минуты. Но всегда старайтесь как можно быстрее достичь согласия между игровыми группами.

4. Играйте, раунд за раундом. С самого начала ясно, что если в каждом раунде все четыре команды выберут «Х», то каждый участник будет неизменно выигрывать по 10 руб. Но наша практика показывает, что этого никогда не бывает! Хотя бы одна команда всегда старается перехитрить остальных и выиграть побольше денег, выбирая, к примеру, «О» в 4-м раунде. Если представители команд захотят вступить в переговоры с другими командами, разрешите им это. Если они хотят договориться приватно, разрешите им выйти из комнаты. Однако всегда напоминайте о лимите времени и назначайте штраф, если какая-то из команд запоздает с решением. Создайте атмосферу максимальной напряженности и соперничества.

Анализ: когда игра закончится, проанализируйте результаты. Есть ли «победитель» - иначе говоря, больше ли у какой-либо команды денег, чем у других? Если да, то почему? Если нет, то почему? Каковы были стимулы к сотрудничеству, стимулы к соревнованию?

Завершение: спросите у всех игроков, в какой степени повлиял на поведение игроков ваш собственный стиль руководства. Удалось ли вам внушить им, что игра обязательно должна была носить соревновательный характер? Организуйте дискуссию о восприятии чужих оценок ситуации и о том, как этим можно ограничить собственный выбор человека. Сопоставьте выводы дискуссии с целями занятия.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ
«ТРУДОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ»**

Время: около 45 минут.

Цель: проиллюстрировать некоторые аспекты переговоров, которые ведутся между нанятым работником и нанимающим работодателем и касаются переначисления заработной платы.

Размер группы: любое количество участников. *Условия:* учебная комната; наличие у каждого участника по одному экземпляру обеих ролей (См.: приложение). *Порядок действий:*

1. Опишите цель занятия и устройте короткую дискуссию о проблемах, с которыми могут столкнуться участники, когда будут договариваться о гонораре с клиентами или о переназначении заработной платы с работодателем.

2. Когда беседа примет непринужденный характер, а люди будут выглядеть расслабленными, попросите двух добровольцев продемонстрировать некоторые из этих проблем с помощью ролевой игры. Вручите им роли и раздайте по экземпляру обеих ролей зрителям.

3. Попросите добровольцев встать перед аудиторией или занять какое-то другое положение, откуда им всем будет хорошо видно и слышно.

4. Когда добровольцы ознакомятся с ролями и поймут, что от них требуется, разрешите им разыграть 10-минутную сценку.

5. Повторите все действия еще хотя бы с двумя парами, прежде чем обсудить, что же произошло во время ролевой игры и почему.

Р о л ь А

Вы повстречались на конференции с директором службы развития людских ресурсов, работающим в крупной корпорации. Похоже, что на этого директора произвели впечатление ваша квалификация, ваш опыт в проведении тренинга менеджмента в условиях работы с представителями разных культур и национальностей, а также ваш доклад на конференции, посвященный проблемам работы с такими представителями.

Директор спросил, не хотели бы вы вести трехдневный семинар по вопросам общения между представителями различных культур. В нем будут участвовать менеджеры среднего и старшего звена, работающие в компании, которая находится в Новой Зеландии и занимается нефтяными разработками во всем тихоокеанском регионе. Менеджерам компании приходится общаться и вести переговоры с людьми из многих азиатских стран на всех уровнях - от высокопоставленных правительственных чиновников до местных рабочих, и, естественно, они испытывают при этом большие трудности и нуждаются в тренинге.

На следующей неделе вы составили письменный план и назначили сумму гонорара, которая будет варьироваться в зависимости от числа участников и вашего участия в административно-хозяйственных приготовлениях - подготовке места проведения семинара, поставке продуктов и т.д.

На следующей неделе вы получили по почте контракт. Хотя вы полагали, что могли бы согласиться на его условия, написанное показалось вам неприемлемым, так как ваш гонорар предполагается выплачивать «в случае удовлетворительного завершения курса», но ничего не говорится об изменении его суммы в зависимости от ситуации.

Желая обсудить этот вопрос, вы договорились о встрече и сегодня вновь встречаетесь с директором упомянутой службы. Вы намерены уточнить, что означает «удовлетворительное завершение», и потребовать точной формулировки ваших обязанностей в рамках контракта.

Р о л ь Б

Вы являетесь директором службы развития людских ресурсов и работаете в крупной корпорации, расположенной в Новой Зеландии и занимающейся нефтяными разработками во всем тихоокеанском регионе.

Менеджерам компании приходится общаться и вести переговоры с людьми из разных азиатских стран на всех уровнях - от высокопоставленных правительственных чиновников до местных рабочих, и иногда это бывает весьма проблематично.

Недавно вы встретились на конференции с консультантом исключительной квалификации и опыта в проведении тренинга менеджмента при работе с представителями разных культур и национальностей. Этот консультант сделал на конференции великолепный доклад, посвященный этой теме. Вы спросили, не хотел бы этот консультант провести трехдневный семинар для зарубежных менеджеров по вопросам общения между представителями различных культур.

На следующей неделе вы получили от консультанта письменный план и распорядились направить ему экземпляр простого контракта на проведение тренинга, какими вы пользовались еще на заре своей деятельности. Он позволяет другой стороне внести столько позиций, сколько потребуется - таких, например, как подготовка места проведения, вспомогательные материалы и т.д.

После этого консультант попросил о встрече, чтобы обсудить контракт, хотя вы не видите здесь никакого предмета для обсуждения. Тем не менее, сегодня вы встречаетесь в вашем офисе.

Анализ:

- Могут ли участники игры выделить главные факторы, которые следует учитывать при обсуждении трудового соглашения?
- Могут ли они предугадать, в какой момент, скорее всего, возникнут проблемы?

• Есть ли у кого-то из участников знания и опыт ведения переговоров о трудовом соглашении? Если да, попросите их назвать аудитории ряд моментов, которые они считают ключевыми факторами в этом процессе.

Завершение: постарайтесь сделать обсуждение всеобщим. Привлеките к нему всех участников.

ТРЕНИНГ КОНКУРЕНЦИИ И ВЛАСТИ «ШТРАФ»

Время: около 20 минут.

Цели:

• Проиллюстрировать некоторые факторы, влияющие на достижение компромисса участниками переговоров.

• Изучить блеф и другое манипулирующее поведение в переговорном процессе.

Размер группы: минимум 4 человека, желательно- 12-25 человек.

Порядок действий:

1. Вручите любым двум игрокам 2 фунта мелочью.
2. Попросите их разделить между собой эти 2 фунта на глазах аудитории.
3. Объясните, что одного из них вы будете штрафовать на 5 пенсов за минуту переговоров, а другого - на 10 (кого на сколько - неважно).
4. Дайте сигнал к началу переговоров.
5. Когда деньги будут поделены между двумя игроками, ответьте несколько минут на обсуждение, затем повторите процедуру с другой парой игроков. На этот раз результаты почти наверняка будут совершенно другими.
6. Если позволяет число участников, повторите игру еще раз.

Анализ: это упражнение позволяет игрокам как поупражняться в блефе, так и научиться говорить экспромтом. Игрок, который при задержке теряет больше (из-за уплаты большей суммы штрафа, чем платит другой), теоретически находится в более слабой переговорной позиции. Зачастую он вообще остается без гроша.

Завершение: игроки, оказавшиеся в этой ситуации, иногда сообщают достаточно быстро. Чтобы сказать нечто вроде: «Чем дольше мы будем здесь стоять и говорить, тем больше потеряем денег. Не хотите ли получить 10 процентов сверху?» В этом случае у них есть хороший шанс уйти с 80 пенсами выплаты, которая в иных обстоятельствах могла бы быть гораздо больше.

ТРЕНИНГ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТОМ «ОДИНОКИЙ ВОЛК»

Время: около 30-45 минут и более, если группа большая.

Цель: продемонстрировать преимущества коллективного сотрудничества по сравнению с возможным отчуждением индивидов в процессе достижения индивидуальных целей.

Размер группы: от 4 до 25 человек.

Условия: учебная аудитория. Для каждого участника подготовьте по экземпляру обеих ролей. Если вы работаете с группой, в которой есть участники, страдающие боязнью публичных выступлений, то можете изменить роли на коллективные: роль *A*, таким образом, сможет играть команда из 2-3 «менеджеров», а *B* - команда из нескольких «служащих».

Если вы хотите, чтобы из этого вышло упражнение, связанное с тактиками поведения людей разного пола, то сделайте одну роль мужской, а другую - женской.

Порядок действий:

1. Объясните цели занятия и то, что для их иллюстрации группе предлагается разыграть короткую сценку.
2. Попросите двух добровольцев (или две небольшие команды) разыгрывать ролевую игру первыми. Обеспечьте одного из них инструкциями для роли *A*, а другого - для роли *B*. Всем участникам раздайте по экземпляру обеих ролей.
3. Дайте всем время ознакомиться с ролями и задать вопросы по существу. Подчеркните, что актеры вольны в своей интерпретации ролей.
4. Попросите первую пару (или команды) выйти и встать перед аудиторией так, чтобы всем все было видно и слышно. Во время ролевой игры не вмешивайтесь и разрешайте им общаться, как захотят.
5. Через десять минут сделайте паузу независимо от стадии, на которой будет находиться беседа. Попросите другую пару или команды повторить действие. Прodelайте это столько раз, сколько захотите, или насколько хватит вашего времени.

Анализ:

- Что произошло? Случилось ли в каком-то варианте так, что *A* уволил или сместил *B*? Смирился ли с этим *B*?
- Какие аргументы выдвигал *A* *B*?
- Какую тактику переговоров аудитория сочла наиболее эффективной? Почему?
- Был ли возможен компромисс? Можно ли, по мнению участников, в реальной жизни избежать такого столкновения личных и общественных интересов?

(Этот вопрос становится особенно уместным, если ролевая игра разыгрывалась группой представителей различных культур или разного пола.)

Текст ситуации

Р о л ь А

Шесть месяцев назад компания «Лондон Инкорпорейтед», которая выпускает компьютерные системы и комплектующие, приобрела контроль над компанией «Мидленд Системе». Три месяца назад вас назначили генеральным директором «Мидленд». По прибытии на новое место вы познакомились с сотрудниками, занимающими в компании ключевые посты, и устроили вечеринку для всех служащих компании. Явились все, кроме *Б*.

Во время ваших бесед с главными лицами компании имя *Б* всплывало еще несколько раз. Эти лица жаловались, что *Б* постоянно требует к себе особого отношения. Правда, при этом они отмечали, что *Б* представляет для компании большую ценность. При встрече с *Б* на вас произвели плохое впечатление его манеры и стиль одежды. Вы были удивлены, когда узнали, что *Б* является лучшим торговым представителем «Мидленд Системе», великолепным специалистом по системному анализу, которого высоко ценят фирмы-клиенты.

Однако от персонала продолжают поступать жалобы. В них говорится, что *Б* обещает клиентам ускорить установку оборудования, в то время как в компании на настоящий момент наблюдается нехватка технического персонала, а с наймом возникают сложности, поскольку все специалисты требуют высокой зарплаты. Заведующий одним из отделов угрожал уволиться, если с *Б* не поговорят и не заставят его советоваться с техническим персоналом, прежде чем давать клиентам опрометчивые обещания.

Вы осознаете, что потеря *Б* обойдется компании очень дорого, особенно в нынешний период ее развития, последовавший за слиянием с «Лондон Инкорпорейтед». Вы видите в данной проблеме серьезный вызов вам как директору, который должен доказать, что может успешно работать с сотрудниками бывшей «Мидленд Системе». Вы попросили *Б* явиться в ваш офис, чтобы обсудить ситуацию. *Б* должен понять, что дальше так продолжаться не может. Он должен действовать в интересах компании и изменить свое поведение.

Ваша задача - растолковать ситуацию *Б*, объяснив, что необходимо работать в команде. Если же он не пожелает этого понять, то в вашей власти уволить *Б* или перевести его на другое место, в другой филиал компании. Однако вы с большей охотой предпочли бы оставить *Б* здесь при условии, что он станет более открытым для сотрудничества.

Текст ситуации

Р о л ь Б

Шесть месяцев назад компания «Лондон Инкорпорейтед», которая выпускает компьютерные системы и комплектующие, приобрела контроль над «Мидленд Системе», где вы проработали последний год в качестве торгового представителя и специалиста по системному анализу. Теперь генеральным директором является *А*, который пребывает в этой должности три месяца. Ваша первая и единственная встреча с *А* состоялась в момент представления ему ключевых сотрудников вашей фирмы. Вы знаете, что *А* устроил вечеринку для всех сотрудников «Мидленд Системе», но вы не пришли. У вас нет времени на вечеринку, вы не любите «одеваться по случаю» и вас не интересует общение с другими сотрудниками.

Вам нравится ваша работа как таковая, вы любите решать проблемы, которые ставят перед вами ваши клиенты. Вы знаете, что являетесь лучшим торговым представителем в компании, а ваши клиенты считают вас великолепным специалистом по системному анализу.

Технический персонал жаловался на вас, что вы мало с ними консультируетесь, когда назначаете клиентам конкретные даты установки нового оборудования. Техников, которые могли бы произвести установку, действительно не хватает, но это не причина разочаровывать клиентов. Это проблема отдела кадров. Пусть его сотрудники и дальше твердят, что бюджет не позволяет им нанять техников, поскольку те могут потребовать слишком высокую зарплату. К вам это не имеет никакого отношения.

Сегодня *А* попросил вас зайти к нему в офис. Вы не совсем понимаете, зачем, но подозреваете, что это может быть как-то связано с данным конфликтом. Вам известно, что начальник одного из отделов пригрозил, что уволится, если никому не удастся заставить вас вникнуть в проблему.

Ваша задача - довести ситуацию до *А* так, как вы ее видите:

1. Компании требуется больше техников по установке оборудования.

2. Их следует взять на работу, не считаясь с затратами. В перспективе выгода окажется больше затрат, поскольку эта мера позовет быстрее обслуживать заказчиков.

3. Вы не являетесь членом команды и не хотите им быть. Вы очень хороший специалист по системному анализу, очень приличный торговый представитель компании, а кроме того, вам лучше работать в одиночку.

4. Если *А* не согласится с вами, вы готовы уволиться, но это было бы крайней мерой: вы предпочли бы остаться в компании и продолжать работать, как работали.

Завершение

Позвольте дискуссии принять общий характер и включить конкретные примеры из опыта участников, рассказывающие о противостоянии индивидуального и коллективного начал (а также о работе с лицами разных полов и/или другой культуры и национальности). Это упражнение с легкостью подводит участников к дискуссии или семинару по коллективному взаимодействию и движущим силам коллектива.

ТРЕНИНГ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТОМ «СВОБОДНЫЙ ГРАФИК»

Время: около получаса.

Цель: продемонстрировать на практике совместные усилия по разрешению трудовых конфликтов.

Размер группы: от 4 человек и более.

Условия: учебная комната, переоборудованная в кафе, по одному экземпляру на каждого участника - сценарий.

Порядок действий

1. Раздайте всем сценарий и дайте несколько минут на ознакомление с ним. Ответьте на вопросы, проясните все неясные моменты.
 2. Разбейте участников на группы (на 4, 6, 8 и т. д., в зависимости от их численности); у вас должно получиться несколько групп, и в каждой группе как минимум - 2 человека.
 3. Обозначьте каждую группу (или пару групп, если вы работаете со многими парами) соответственно *Б* и *В*: одна из них будет обсуждать аргументы, которые могла бы использовать *Б*, а другая - аргументы *В*. Если вы работаете с небольшим числом участников или участники чувствуют себя достаточно уверенно, то можно дать сыграть роли *Б* и *В* отдельным людям. Опыт показывает, что более плодотворные дискуссии бывают, когда роли *Б* и *В* исполняются коллективно, но это, разумеется, зависит от обстоятельств. При описании данного упражнения мы будем считать роли *Б* и *В* коллективными.
 4. Соберите *Б* и *В* вместе. Если вы работаете с несколькими группами, то за один раз имейте дело с одной командой *Б* и одной командой *В*. Попросите обе команды подключиться к общему обсуждению сценария, выступая в своих соответствующих коллективных ролях. Оставшиеся парные группы *Б* и *В* (если таковые имеются) ждут своей очереди и до поры являются зрителями.
- Анализ:* как, по-вашему, повели бы себя друг с другом эти начальники в реальной жизни? К чему, исходя из коллективного опы-

та, чаще бывают склонны начальники: к сотрудничеству или конкуренции?

Каковы преимущества сотрудничества между ними? Каковы недостатки? Спрашивал *ля Б* у *В*, насколько действительно существует необходимость устанавливать постоянный надзор над подчиненными *В*! Почему бы не провести всестороннюю подготовку работников, после которой за ними потребуются меньший контроль?

Поднимал ли кто-нибудь вопрос об организационной иерархии? Например, о реальной ситуации, когда попытка работника согласовать действия двух начальников может оказаться обращением ко второму «через голову» первого? Если этого не коснулись, то вы могли бы сами напомнить о таком варианте.

Текст ситуации

Сценарий для «свободного графика»

А, который работает в отделе под началом *Б*, придерживается свободного графика. *Б* — человек покладистый, и его подчиненных это весьма устраивает.

2. *А* перевели в другой отдел под начало *В*, где свободный график не предусмотрен. *А* требует от *В* разрешить ему работу по свободному графику.

3. *В* отвечает отказом, поскольку все работы, проводимые в его отделе, требуют постоянного внимания, что невозможно обеспечить в условиях свободного графика, так как *А* нечем заменить.

4. *А* не принимает отказ *В*. *А* отправляется к своему прежнему начальнику, *Б*, и просит того поговорить с *В*.

5. *Б* отправляется на встречу с *В*, и они обсуждают преимущества и недостатки свободного графика.

Завершение: каким было общее отношение к свободному графику? Если этот вопрос не обсуждался, предложите всем подумать о возможных альтернативах свободному графику. Спросите, кто от него больше выигрывает (например, женщины, которые в первую очередь - домохозяйки и няньки; сотрудники, работающие по совместительству; работники, занятые на учебных курсах). Является ли проблема свободного графика частью более общей проблемы дискриминации на рабочем месте?

ЛИТЕРАТУРА по приведенным практическим иллюстрациям

Большаков В.Ю. Психотренинг. Социодинамика. Игры. Упражнения. - СПб.: АО «Светоч». 1994. Отличное практическое пособие по играм и тренингам, рассчитанное на преподавателей любого уровня игротехнической подготовки.

Бурнард Ф. **Тренинг межличностного взаимодействия.** - СПб.: Питер, 2002. В этой книге представлены разнообразные тренинги по развитию навыков межличностного взаимодействия и интерактивные упражнения для улучшения отношений с окружающими.

Кристофер Э., Смит Л. **Тренинг лидерства.** - СПб.: Питер, 2001. Очень хороший сборник практических упражнений, ролевых игр и тренингов по проблемам лидерства, конкуренции и власти, ведения переговоров, управления конфликтами.

Панфилова А.Л. **РАНАДО: развитие навыков делового общения.** Практические советы менеджерам по проведению дискуссий.- Л.: ВЕРДИКТ, 1991. В книге описана игра-тренинг «РАНАДО» по развитию навыков делового общения.

Рудестам К. **Групповая психотерапия/** Пер. с англ. М: Прогресс. 1990. Книга представляет собой теоретическое пособие, проиллюстрированное психологическими тренингами и упражнениями.

Тарасов В.К. **Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров.** - Л.: Машиностроение ЛО, 1989. Книга известного специалиста по активным технологиям обучения менеджеров включает разнообразные тренинги, игры и ситуации, которые можно использовать для руководителей любого уровня управления.

Порядок и беспорядок зависят от организации.

Сунь-цзы

Глава VIII

ФУНКЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В ИНТЕРАКТИВНЫХ ИГРАХ

Преподавателю, внедряющему интерактивные технологии, приходится выступать в разных ролях и выполнять многообразные функции: разработчика, организатора, консультанта, фасилитатора, коммуникатора, психолога.

Преподаватель - разработчик игры (игротехник)

В практике обучения руководителей и специалистов не всегда представляется возможность использовать готовые разработки игр. Причин этому много:

- Отсутствие популярных изданий, где имеются теоретическая информация и практические разработки; большинство пособий, как правило, или посвящены только теоретическим вопросам игропрактики, или представляют собой набор иллюстраций, в которых трудно разобраться, не владея теорией, или описывают какую-то одну технологию, например тренинг;
- Многие авторы практических разработок не задумываются над тем или не ставят такую задачу, чтобы по их описанию блок-структуры или сценария игры могли работать начинающие преподаватели;
- Хорошие описания игр издаются, как правило, минимальным тиражом и не рассчитаны на широкого потребителя;
- Появление новой проблематики, связанной с рыночными отношениями, потребовало разработки новых интерактивных технологий;
- Отсутствие авторских прав на игры привело к плагиату и некорректному их использованию (в искаженном виде, без ссылок на автора и т.д.), что не позволяет многим авторам-разработчикам опубликовать игры, имеющие спрос на рынке образовательных услуг и т.д.

В связи со сказанным преподавателю иногда легче *разработать свою собственную технологию* (как «творческий опус», компиляцию или адаптацию чьей-то игры), нежели потратить силы и время на поиски аналога, подходящего для его намерений и ожиданий. Выбор технологии зависит от материала, который ему нужно до-

нести до слушателей, и целей, которые он ставит. Игротехником можно считать лишь того преподавателя, который владеет умениями разработать, организовать и провести любую интерактивную технологию.

Преподаватель — инструктор и консультант

Для того чтобы обучаемые поняли, во что их «втягивают», преподавателю необходимо не только объяснить в **чем смысл игры**, каковы ее цели, но и сформулировать правила и нормы, дать инструкции по ролям, описать процедуру или последовательность шагов. Причем здесь очень важно владеть как вербализацией, так и *чувством меры* как в количестве представляемой информации, так и в последовательности.

Поскольку данная функция и ролевое предназначение реализуются, как правило, до начала самой игры, то преподавателю приходится уже на этапе «погружения» выявлять активных и пассивных участников и распределять роли с учетом этой информации. Опыт показывает, что есть смысл предоставить пассивным участникам активные, значимые для хода игры роли, дать им возможность проявить себя.

Одна из важнейших задач инструктора — это закрепление обучения, оказание консультационной помощи по применению полученных знаний и умений в практической деятельности слушателя. Преподаватель-инструктор должен руководствоваться следующими принципами:

- найти место и время, чтобы уделить внимание слушателю, у которого есть вопросы или проблемы;
- хвалить обучаемого каждый раз, когда это уместно;
- использовать навыки активного рефлексивного слушания и задавания вопросов, чтобы определить «болевы точки» слушателя и сферы его потребностей в знаниях, навыках и моделях поведения;
- отслеживать невербальные (скепсис, растерянность...) и любые другие сигналы, которые свидетельствуют о возникновении у участника интерактивной игры трудностей во время инструктажа, быть готовым к использованию альтернативного метода обучения.

Преподаватель - организатор игры

Эта функция реализуется на всех этапах игры: до ее начала, во время игры и после. Выступая в роли организатора, преподавателю приходится сопровождать весь ход игры: ставить цели, принимать решения, планировать, практически организовывать процесс игры и контролировать ее ход и результаты, а при необходимости и корректировать содержание игры.

Организация игрового процесса требует от преподавателя **разных видов деятельности**: координация работы всех игровых групп, руководство межгрупповой дискуссией, комментариев, оказание помощи и эмоциональной поддержки, экспертиза содержания работы, контроль за выполнением норм и правил (правда, контролирующую функцию на игре обычно осуществляют сами участники, специально назначенные для этой цели: компетентные судьи, судьи-рефери и т.д.).

Кроме того, организатор должен позаботиться и о таких вопросах, как помещение для проведения игры и для перерывов; оборудование для проведения игры, нужное количество рабочих мест на «игровой поляне» и т.д.

После доведения всех запланированных действий до конца и выполнения всех намеченных планов он должен осуществить обратную связь, например провести анкетирование, чтобы выявить степень удовлетворенности слушателей и эффективность полученных результатов.

Характеризуя организаторскую роль преподавателя, следует иметь в виду, что руководство игровыми занятиями, в частности деловыми играми - особый вид преподавательской деятельности, существенно отличающийся от проведения других видов занятий.

Руководитель (организатор) деловой, инновационной или поисково-апробационной игры должен не только знать вопросы и области деятельности, моделируемой в игре, но и уметь вести игру, контролировать игровой режим, мгновенно реагировать на экстремальные ситуации и сбои, управлять конфликтными ситуациями, корректировать игру по ходу. К тому же вести игру нужно практически по памяти, следовательно, нужно хорошо знать все роли и сценарий игры.

Управление всем этим процессом требует незаурядных организаторских способностей, собственной активности и инициативы со стороны преподавателя и таких характеристик, как решительность, быстрота реакции, мобильность, умение вести свою линию и оказывать на людей влияние.

Преподаватель - коммуникатор

Коммуникативная функция преподавателя является основной составляющей обучающей деятельности. Она проявляется не только в умении устанавливать контакты с любым типом партнеров, но и эффективно выражать мысли и слушать других, ставить конструктивные вопросы и грамотно отвечать на вопросы обучаемых, устанавливать обратную связь, вести дискуссию, полемику, владеть всеми жанрами делового общения, вырабатывать эффективные

вербальные сценарии не только для разных интерактивных технологий, но и для разного уровня обучаемых, проецировать конструктивное коммуникативное поведение, создающее комфортную и творческую атмосферу для интерактивной деятельности.

Поскольку большинство интерактивных технологий предполагает обязательную дискуссию участников обучения, постольку преподавателю нужно владеть и *функциями стикера, то есть председателя-ведущего*. С этой целью он не только организует внутригрупповое и межгрупповое общение, но и следит за тем, чтобы каждый мог высказаться, управляет активностью, комментирует высказывания, резюмирует и подводит итоги.

Вот несколько основных правил для управления дискуссией и обеспечения свободной и асертивной коммуникации обучаемых:

Во время общей дискуссии употребляйте местоимение «я», а не «ты», «мы» или слово «люди». Вместо того чтобы говорить «люди в этой группе слегка раздражены», скажите «я немного раздражен».

Говорите о другом человеке не в третьем лице, а в первом, обращаясь непосредственно к нему. Например, фразу «Я думаю, что Владимир хотел сказать о том, что...» заменить на фразу «Владимир, мне кажется, ты хотел сказать о том, что...».

Избегайте строить различные теории по поводу событий, происходящих в группе. Излишнее теоретизирование зачастую приводит к сухой, «академической», дискуссии и может помешать слушателям проанализировать и обсудить результаты и чувства, возникающие у них в процессе работы.

Пытайтесь оставаться в рамках настоящего момента: обсуждайте лишь то, что вы думаете и чувствуете на данный момент: *здесь и сейчас*.

Преподаватель-фасилитатор

Фасилитатор — это человек, контролирующий ход интерактивной игры и обеспечивающий соблюдение ее правил и процедуры, что позволяет всем остальным участникам концентрироваться на игровых и обучающих целях и содержании интерактивного взаимодействия.

При обучении взрослых чрезвычайно важно создавать на занятиях такую атмосферу, в которой они будут чувствовать себя комфортно (физически и морально) и, следовательно, будут способны к научению и организационному развитию. Это важная функция фасилитатора, поскольку многие интерактивные технологии предполагают публичную презентацию, конкретные действия, в том

числе и перед аудиторией. Такое обучение, несомненно, связано с определенным педагогическим риском для слушателей, особенно руководителей, и экспериментированием и требует создания на занятии атмосферы взаимного доверия, понимания и конфиденциальности.

Создание доверительной атмосферы зависит от многих причин:

- ? «игровое поле», то есть комфортная пространственная среда (воздух, свет, мебель, видеотехника, флип-чарты и т.д.);
- ? самопрезентация преподавателя, организующего интерактивное взаимодействие, которая вызывает доверие и создает приятное первое впечатление;
- ? обсуждение с группой организационных вопросов, касающихся регламента работы, перерывов и основных процедур игры;
- ? принятие принципа «добровольности»: если кто-то не хочет работать в группе, не следует его заставлять и принуждать оправдываться;
- ? выявление уже имеющихся у группы умений и практического опыта;
- ? «погружающие» в игру «разогревающие» упражнения и тренинги, позволяющие снять напряжение и «приоткрыться», познакомиться и расслабиться;
- ? рефлексивное обсуждение результатов проведенных игр, отражение чувств, впечатлений и конструктивная критика по типу: каждый каждого.

При обсуждении результатов в деловых играх принято больше уделять внимания *результату деятельности*, анализу принятых решений, разработанных программ или проектов, при тренинговых упражнениях - *самоу процессу взаимодействия*, особенно если это коммуникативные тренинги. Поэтому очень важно всегда оставлять достаточно времени для проведения обсуждения, многоаспектного анализа всех сторон интерактивного взаимодействия. Рефлексивный анализ, размышления над собственными действиями и поступками и действиями партнеров - это мыслительная процедура, которая требует достаточного времени. Слушатели должны не только думать, но и прийти к самостоятельным выводам и решениям.

Преподаватель-фасилитатор выполняет и регулярную работу в группах, помогая командам начать работу с учетом точки зрения и индивидуальной активности каждого, фактически обучая сотрудничеству. С этой целью он должен:

- задавать открытые вопросы;
- позитивно реагировать на разнообразные сигналы, идущие от группы;
- обеспечивать ясность в конфликтных и запутанных беседах между членами группы;
- помочь группе сделать выводы;
- быть готовым предоставить необходимую информацию;
- способствовать принятию групповых решений.

Преподаватель-фасилитатор *задает, например, такие вопросы*, как: «Что вы заметили...?», «Кто-нибудь хочет рассказать о своих ощущениях во время выполнения упражнения, задания и т.д.?» или «Что еще, на ваш взгляд, произошло...?» и в конце любой игры осуществляет «*выгрузку*», или *дебрифинг* - это время, когда слушатели снимают с себя роли, которые они исполняли.

Если нет времени на специальные упражнения, то можно просто спросить слушателей, чем они намерены заниматься в ближайший месяц, год, или чем они обычно занимаются, когда не принимают участие в подобных игровых занятиях. В течение 3-5 минут можно задать вопросы, попросить выразить чувства («здесь и сейчас»), сделать обращения к другим участникам группы и проговорить все то, что возникло в процессе выполнения игровых заданий.

Преподаватель-психолог

Для проведения интерактивных игр преподавателю нужно иметь ценностные установки, связанные с «*человеческим фактором*» в межличностном и деловом общении. Проявляя человечность и внимание к слушателям, демонстрируя теплоту и искренность в отношениях, преподаватель создает наилучшие условия для освоения новых навыков, особенно связанных с коммуникативной компетентностью. Говорят, что сердечному человеку легче поладить с людьми, чем человеку «холодному», индифферентному (лат. *indifferens* - безразличный, равнодушный).

Когда речь идет об интерактивном взаимодействии, понятие «теплоты в отношениях» включает в себя следующие составляющие:

- равноправие партнеров по коммуникации;
- отсутствие обвинений;
- отсутствие «оборонительных позиций»;
- доверительность и близость;
- искренность.

Теплота в отношениях преподаватель - обучаемый - это и стиль, и особенности мышления, и профессиональный навык. Проводя интерактивные занятия, преподаватель обязан *проявлять внимание*

и теплоту по отношению к каждому слушателю. Это демонстрируется через чувство меры, которое ему свойственно, через педагогический такт и эмоциональную сдержанность, а также через способность постоянно контролировать свое поведение и свои отношения с другими людьми.

Понимание других людей связано со способностью к сопереживанию, с *эмпатией*, которая обозначает способность «*вчувствоваться*» в другого человека, входить в мир восприятия другого человека, способность к выражению видения мира глазами другого человека и умение разбираться в его чувствах. Особенно это демонстрируется во время слушания собеседника, в проявлении интереса к нему, в оказании всем нуждающимся своевременной психологической поддержки.

Кроме того, преподаватель, *безусловно*, должен иметь *позитивное отношение ко всем обучаемым*. Именно в этой характеристике проявляется система ценностей каждого человека и его индивидуальные особенности. Проявлять по отношению даже к «шершавым» людям толерантность и искренность — это очень сложный сценарий поведения, который требует не только развития самосознания, но и самокоррекции на основе диагностики собственных проблем.

Особенно психологический потенциал преподавателя должен проявляться при выполнении заданий экспериментального характера (то есть ролевых игр, тренингов и упражнений перед аудиторией), упражнений, выполняемых парами, игрового проектирования и т.д. Взрослые обучаемые часто в подобных ситуациях испытывают дискомфорт, а порой приходят и в крайнее замешательство.

Поэтому оказание психологической поддержки, уважительное отношение к чужому опыту, доброжелательная оценка действий и решений, принимаемых слушателями, - все это позволит сохранять у них мотивацию к обучению и организационному развитию.

Таким образом, быть преподавателем-игротехником — это значит уметь выступать во всех амплуа одновременно, грамотно и профессионально. Конечно, в реальной практике можно выполнять эти функции нескольким организаторам. Такой опыт распространен в организационно-деятельностных и инновационных играх. Найти такого универсального преподавателя в системе повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов бывает достаточно сложно, так как у большинства из них развиты лишь отдельные из названных характеристик, но все же стремиться к развитию обозначенного потенциала необходимо, ибо от этого зависит успех и мастерство в проведении интерактивного обучения.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ПО СОЗДАНИЮ ТВОРЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ НА «ИГРОВОЙ ПОЛЯНЕ»

Для развития коммуникативной, творческой, познавательной деятельности обучаемых преподавателю необходимо искать способы создания особой, побуждающей к творчеству, раскрепощающей обстановки учебного процесса. Вот несколько полезных советов:

Устраняйте внутренние препятствия творческим проявлениям. Чтобы помочь слушателям начать творческий поиск, необходимо создать обстановку, помогающую им обрести уверенность в своих взаимоотношениях с преподавателем и другими членами группы. Никто не должен бояться сделать ошибку.

Следите за своими словами! Когда вы реагируете на творческие идеи участников, остерегайтесь ограничивающего эффекта, который могут иметь такие фразы: «Хороший ответ!», «Правильное решение!», «Будьте практичнее!», «Следуйте правилам», «Это нелогично», «И это я слышу от вас?» Когда только возможно, используйте «открытые» фразы. Например: «Хорошо, что мы можем сделать еще?», «У кого есть другие варианты, предложения, идеи?»

Уделяйте внимание работе подсознания. Наше подсознание работает над проблемой незаметно. Важно вовремя зафиксировать любую идею, чтобы впоследствии прояснить, упорядочить и использовать ее.

Воздерживайтесь от оценок. Это важная особенность деятельности, организованной на творческих началах. Взрослые, и особенно руководители, вообще боятся ситуаций, когда их оценивают, многие из них стараются избежать моментов, где они выглядят не лучшим образом.

Периодически задавайте вопросы: «А что если...». Вот несколько вопросов для начала:

- что если все люди, которым 21 год, через год станут двухметрового роста?

— что если бы у всех людей были маленькие дети?

-что если бы 12 месяцев в году была зима?

-Что если бы ...?

Давайте возможность умственной разминки. Творческие задания требуют, как правило, игрового взаимодействия, в связи с чем сама обстановка совместного коллективного поиска решений может показаться непривычной, вызвать у отдельных обучаемых робость или растерянность. С этой целью надо помогать адаптироваться и осваиваться в новой для них учебной ситуации. Для этой

цели следует использовать разнообразные игровые или тестовые приемы «погружения» и «релаксации».

Пусть участники занятия подумают, как бы то или иное задание, которое вы дадите, выполнили великие люди. Попросите участников назвать 3-5 имен исторических или политических деятелей, вождей, мыслителей, ученых, писателей. Теперь задайте вопрос: как бы эти люди справились с текущей проблемой и как бы они могли заявить о своем успехе.

Поддерживайте живость воображения. Всем хорошо известно, что проявление фантазии, свободного воображения в учебной обстановке способствуют развитию творчества.

«Дисциплинируйте» воображение, фантазию, контролируйте их. Создавая обстановку внутренней свободы на занятиях, преподаватель должен напоминать обучаемым, что после некоторого «инкубационного периода», «созревания идей» все соображения, как правило, будут отслежены критически и останется только то, что будет способствовать решению поставленной проблемы.

Развивайте восприимчивость, повышайте чувствительность, широту и насыщенность восприятия всего окружающего. С этой целью можно включать в учебный процесс специальные упражнения, развивающие наблюдательность, и тренинги на восприимчивость.

Увеличивайте потенциал знаний обучаемых. Объем имеющихся сведений - это база, на основе которой создаются новые идеи. Однако, как известно из практики, зависимость творческих возможностей от степени осведомленности, информированности обучаемого неоднозначна. Более того, усвоение информации не заменяет и само по себе не развивает умение думать.

Расширяйте горизонты участников игр. Например, попросите участников вообразить следующую ситуацию. Чему научились бы друг от друга следующие специалисты, если бы оказались вместе за обедом: библиотекарь и маркетолог, адвокат и лингвист, психолог и авиадиспетчер, брокер и специалист по связям с общественностью, учитель и менеджер, журналист и продавец магазина и т.д.

Вовлеките в дискуссию всех. Если во время спора или обсуждения выясняется, что один или три участника интерактивного взаимодействия лучше разбираются в вопросе, чем другие, то не допускайте, чтобы занятие превращалось в ваш диалог с этими участниками. Выясните основные точки зрения и попросите остальных участников выразить свое отношение к обсуждаемым темам.

Помогайте обучаемым видеть смысл, общую направленность их творческой деятельности. Необходимо объяснять слушателям, что, развивая креативные и интеллектуальные потенции, они смогут в

дальнейшем более эффективно и творчески решать профессиональные и управленческие задачи.

Напомните каждому, что вы всего лишь человек, а не олицетворение власти. Дайте понять всем участникам занятия (особенно во взрослой аудитории), что ваша точка зрения - это только ваше мнение, которое не является автоматически «правильным» или «окончательным». Это позволит участникам раскрепоститься и не бояться высказывать собственные версии и проекты.

Перечисленные рекомендации и советы осуществимы лишь в условиях паритетного, партнерского общения, свободного обмена мнениями, идеями, в обстановке живого обсуждения, творческой дискуссии, что, в свою очередь, требует высокой коммуникативной компетентности самого преподавателя.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ НЕПРЕДВИДЕННЫХ СИТУАЦИЙ ВО ВРЕМЯ ИГРОВОГО ЗАНЯТИЯ

Репутация преподавателя как игротехника зависит не только от его профессиональных и социально-психологических знаний, но и от того, способен ли он справиться с непредвиденной ситуацией на игровом занятии спокойно, без стресса для себя и для других, с юмором и достоинством, не подвергая сомнению свой профессионализм и имидж. Однако, если трудности все же возникают, то:

- следует понимать, что **непредвиденная ситуация - это нормально.** Во время игры может произойти самый неожиданный поворот событий. Нужно всегда быть потенциально готовым к любым неожиданностям;
- если непредвиденная ситуация произошла, то сначала разберитесь в том, что же на самом деле происходит. **Определите и сформулируйте проблему**, после чего сообщите о ней участникам занятия;
- **превратите проблемную ситуацию** в конкретные «задачи» и «вопросы». Добавьте их к тем ситуациям и задачам, которые вы сформулировали ранее. Пусть группа с ними работает;
- поинтересуйтесь, **что** по поводу этих задач **думает каждый участник** занятия. Хорошо бы иметь варианты ответов, если же они отсутствуют, то используйте следующий прием: «Что-то мне ни чего не приходит в голову. А у вас есть какие-то соображения?»;
- **узаконьте непредвиденную ситуацию.** Если проблема действительно серьезная — сделайте ее предметом обсуждения в этот (если позволяет время) или в следующий раз. Продумайте намерения и ожидания, то есть цели и результат);

- **спрашивайте слушателей о возможных непредвиденных ситуациях.** Иногда сами обучаемые формулируют актуальные проблемы интерактивного взаимодействия. Такой подход позволяет им проявить большую активность, личную заинтересованность в решении проблем, почувствовать себя непосредственно сопричастным к работе;
- **если во время игры возник сложный момент**, то не стоит сразу же превращать все в шутку, это может вызвать неадекватную реакцию, нужно попытаться **использовать все конструктивные приемы** и только тогда, когда они исчерпаны, попытаться разрядить обстановку или, например, внезапно сделать перерыв;
- **будьте потенциально готовы ко всему.** Всегда держите в уме возможности преодоления непредвиденных ситуаций (погас свет в аудитории, сломалась необходимая техника, идет ремонт в соседнем помещении и т.д.);
- **извлекайте практические уроки из всего, что происходит.** Как говорят немцы: «Нет такого свинства, из которого нельзя было бы вырезать кусочек ветчины». Если вам удалось справиться с проблемой, то есть превратить ее в упражнение, слушатели запомнят ваш успех и тоже извлекут уроки. Кроме того, это поможет вам стать признанным лидером;
- **всегда имейте второй сценарий занятия.** Что бы ни произошло - занятие должно состояться.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С «ТРУДНЫМИ» ЛЮДЬМИ

Каким бы эффективным специалистом по интерактивным технологиям вы ни стали, рано или поздно вы столкнетесь с «трудными» людьми и неадекватными реакциями. Пытайтесь найти объяснение такому неадекватному поведению, наблюдайте за «трудным» участником (или участниками) и постарайтесь понять, в чем истинная причина их неудовлетворенности. Возможно, это связано с предшествующим игровым опытом, оставляющим желать лучшего, или с настроением человека, пришедшего на занятия, или с его физическим дискомфортом. Главное, не торопитесь принимать решение. Анализируйте ситуацию и думайте.

Предлагаем некоторые **практические советы** для такого рода ситуаций.

1. Участники игры не прилагают усилий и **не проявляют активности** (например, обучаемые менеджеры, которые считают игру тратой времени). Вам необходимо заранее предусмотреть такую

возможность и предложить самый легкий выход - **традиционный способ обучения** с элементами активизации: вопросы и ответы, дискуссия и т.п.

2. Опытный или осведомленный игрок **скрывает свое знание игры**. Необходимо **выявить такого обучаемого** до начала игры и поручить ему экспертное оценивание.

3. **Участники сопротивляются проведению игры**, а иногда осуществляют **«саботаж»**. Как правило, это связано с отсутствием мотивационной готовности. Столкнувшись с такой ситуацией, преподаватель может **предпринять одну из** перечисленных ниже **интервенций**:

- вступить в открытую конфронтацию с «саботажником (ами)»;
- привлечь внимание слушателей к сложившейся ситуации и попросить их прокомментировать события и принять решение;
- начать с тренингов или упражнений, в ходе которых обучаемые поймут, что у них есть сформулированные преподавателем проблемы;
- дать информацию по имиджу и продемонстрировать значимость самопрезентации в новых экономических условиях.

4. Вы заметили по невербальным сигналам **неудовлетворенность одного** из участников. Прервитесь и **примите «шершавого» участника в игру**. Например: «Мне кажется, наш коллега обеспокоен тем, что мы сейчас делаем. Вы не поделитесь с нами вашими сомнениями?» Иногда люди становятся «шершавыми», только лишь потому, что им кажется, что их мнением пренебрегают. Если вы не согласны с высказыванием слушателя, то не переходите на личности. Можно использовать такую речевую конструкцию: «Я не думаю, что это применимо на практике» — она звучит более дипломатично, чем: «Я думаю, что это полная чушь». Дайте слушателю почувствовать себя более уверенно перед группой.

5. **Что делать с особо «любопытными» или «болтунами-террористами»**, захватывающими все коммуникативное пространство? Слушатель, который старается доминировать и задает ненужные вопросы, может вызвать раздражение у остальных. Им будет казаться, что время уходит впустую или что дискуссия уклоняется от нужной темы. Внимательно наблюдайте за аудиторией, чтобы выявить такого рода невербальные сигналы и, если необходимо, **скажите что-нибудь вроде**: «Благодарю вас за очень интересные вопросы, но мы должны вернуться к теме, если хотим закончить вовремя», или «Да, Людмила, твое предложение имеет смысл. У кого еще есть предложения по этому поводу?», или «Одну минуту, Людмила. Итак, вы сказали А, В, С; как считает кто-нибудь еще?»

6. Обучаемые **ставят игровую цель - «победа»** и требуют оценивания ее в баллах. Опыт показывает, что **в баллах** следует **оценивать** только **чисто игровые элементы**, а также правила и нормы, все остальное необходимо подвергать качественному анализу с позиции **«намерения и ожидания»**. Необходимо добиваться также ввода в игру, чтобы команды формулировали обучающие и развивающие, а не игровые цели, причем соблюдая принцип «здесь и сейчас».

7. **Если один из участников - «любитель критики»**. Он использует любую дискуссионную ситуацию, чтобы начать ворчать и жаловаться по поводу своей организации, начальника, тех трудностей, которые у него на работе и т.д. Его любимые фразы: «Проблема в том...», «Ну ладно, это все прекрасно...», «Но позвольте...» В этой ситуации целесообразно **дать критику высказаться** и сразу же **двигаться дальше**, например повернув проблему другой стороной и спросив его, что он хотел бы с ней сделать и какие позитивные действия предпринял бы для ее решения.

8. **Если участник демонстрирует агрессивное поведение**, то следует помнить, что это может быть **прием защиты**, связанный с необходимостью скрыть неуверенность. Когда одни люди чувствуют себя неуверенно, они «закрываются» и словно прячутся в свою скорлупу. Другие же реагируют, наоборот, куда более «открыто» и агрессивно. Подумайте хорошенько, что может быть причиной такого поведения? Они могут быть внутренне против новой темы или идеи, которую вы стараетесь провести, или возражать против нового способа работы. Если возможно, воспользуйтесь перерывом на кофе, чтобы **разыскать истинные причины проблемы**. Если вы чувствуете, что возникшие проблемы или противоречия неразрешимы, вы можете вежливо сказать (наедине, во время перерыва на кофе), что если объявленные цели игры не отвечают требованиям участника, **для него будет лучше уйти**, и предложите компенсировать финансовые расходы (если это платный семинар).

9. Необходимо после каждого этапа **организовывать послеигровое обсуждение** (рефлексию) с точки зрения достигнутых результатов - полученного опыта, оценки своих действий, причин неправильно принятого решения, а также дать выход отрицательным эмоциям и накопившейся энергии. Кроме того, преподаватель в послеигровом обсуждении должен направить выход этой энергии на поиск и **осознание смыслов** проделанной работы и пр.

10. Все выводы, получаемые по итогам игры обучаемыми и обучающими, обсуждаются открыто в дискуссионном режиме. Задача преподавателя - не только управлять всем, что происходит на «игровой поляне», но и **подвести слушателей «к открытию»**, помочь

прорваться в новый круг понимания, показать прагматическую и личностную ценность приобретаемой компетентности.

11. При появлении конфликтных ситуаций следует вместе со слушателями **выяснить причины и мотивы** столкновения участников и степень разрушительности конфликта и, при необходимости, оказать психолого-педагогическую поддержку «обиженным» или переструктурировать команды; иногда целесообразно давать индивидуальные задания.

12. При наличии претензий к преподавателю со стороны обучаемых целесообразно **немедленно взять вину на себя** и найти другие образовательные приемы и технологии (их всегда нужно иметь в запасе), чтобы исправить допущенные ошибки или просчеты. При этом следует помнить: если преподавателя не поняли — это его ошибка, он не умеет говорить на одном языке с обучаемыми или не использует обратную связь для проверки степени понимания.

13. Все, чему обучает преподаватель, он должен **демонстрировать на своем примере**, а следовательно, нести ответственность за свой вербальный и визуальный имидж, за умение управлять аудиторией в любой складывающейся в процессе обучения ситуации, за этические нормы своего поведения, за профессиональную, игротехническую и коммуникативную компетентность, позволяющую ему обучать взрослых людей коммуникативной компетентности интерактивными технологиями.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЮ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НЕВЕРБАЛЬНЫХ СИГНАЛОВ

Слушатели обучаются лучше в тех случаях, когда они хотят этого и когда уверены, что преподаватель обладает неким знанием, которое будет им практически полезно. Поэтому очень важно контролировать не только то, что мы говорим, но и то, как мы это делаем и какими невербальными сигналами сопровождаем нашу речь.

Слушатели начинают действительно следить за содержанием слов преподавателя лишь после того, как почувствуют к нему доверие. Именно невербальные сигналы выдают искренность или неискренность, и тогда (в случае неискренности) демонстрируется неконгруэнтность, то есть видна дисгармония между словами и жестами. Известно, что 55% впечатления от сообщения составляется из невербальных элементов. Интонация, с которой передано сообщение, составляет 38%, и всего лишь 7% понимания дают собственно слова.

Воздействие невербальных сигналов распространяется как на получение сообщения, так и на его понимание.

Манеры преподавателя, ведущего интерактивные игры, должны быть *дружелюбными и открытыми, авторитетными и уверенными*. Как это продемонстрировать?

Прежде всего, *улыбка*. Она демонстрирует дружелюбие и открытость и должна быть естественной и спокойной, а не насмешливой и не нервной.

Рукопожатие - это традиционный способ разрушения барьеров, однако следует помнить, что оно *не должно быть* «перчаткой» (двумя руками с долгими потряхиваниями); «холодной котлетой или мертвой рыбой» (неприятно влажным и холодным); кончиками пальцев (неуверенным) или настолько сильным, что «слышен» хруст пальцев. Подавайте руку открытой ладонью, пожимайте достаточно твердо.

Поза - стойте уверенно, контролируйте ситуацию. Не стоит опираться на стол, ложиться на трибуну, переминаться с ноги на ногу, расставлять широко ноги и упираться руками в бока, цеплять левую ногу за правую, а правую руку за спиной за левую или стоять перед аудиторией, скрестив руки на животе и т.д.

Манера поведения - первое впечатление, как известно, складывается в первые четыре минуты и влияет на формирование симпатии или антипатии. Ваш внешний вид - это не только элемент имиджа, но и ваша визитная карточка. Для облегчения процесса адаптации группы и формирования доверия к вам создайте приятный и ситуативно уместный имидж. Не будьте слишком «вычурны» или «академичны», «неряшливы» или «упрощенны». Лучше всего быть как все, держаться свободно, но корректно и деликатно.

Глаза, взгляд - это самый важный невербальный канал коммуникации. Отсутствие зрительного контакта у преподавателя свидетельствует, что он испытывает фрустрацию, то есть тревожится или нервничает. При этом слушатели, как правило, интерпретируют отсутствие контакта глаз как недостаток доверия, хитрость или намерение что-то скрыть. Не рекомендуется, общаясь с группой, закатывать глаза вверх, смотреть в сторону, концентрировать внимание на ком-то одном или, стоя перед аудиторией, периодически закрывать глаза и т.д. В обстановке напряженности или замешательства преподавателю целесообразно использовать следующие техники:

а) *техника маяка* - в этом случае вы регулярно обводите группу глазами, как сигнальным огнем маяка. Если вы чувствуете, что вас смущает прямой контакт глазами с членами группы, вы можете сфокусировать ваше зрение в области лба (над бровями) одного из слушателей;

б) **трехшаговая фиксация** — метод состоит в том, чтобы выбрать три отдельные точки, расположенные в комнате, на уровне чуть-чуть выше голов участников интерактивного занятия. Это позволит вам бросать взгляды на группу, не устанавливая настоящий контакт глазами.

Руки должны демонстрировать уверенные жесты, в противном случае они будут показывать нервозность или агрессию. Неприятно смотреть на преподавателя, у которого руки закручиваются в узлы, шарят по карманам и исследуют носовые полости или теребят бренчащие детали одежды и аксессуары. Руки играют с чем-то, когда человек испытывает сильное нервное напряжение. Со стороны это смотрится плохо. Если вы склонны к жестикуляции, то пусть ваши движения будут яркими, выразительными и осмысленными:

а) для **подкрепления** ваших слов и наглядности или визуальной поддержки;

б) для **усиления**, то есть подчеркивания значимости слов или ситуации, например - постукивание по столу, указывание пальцем, резкие рассекающие воздух удары, но в весьма ограниченном количестве.

Негативные жесты преподавателя:

- **прихорашивание** - частое повторение такой процедуры раздражает слушателей;
- **перебирание** мелких предметов: пуговиц, часов, колец, ручек, маркеров, резинок и т.п. Старайтесь не носить с собой потенциальные «игрушки»;
- **поглаживание** - касание мочки уха или поглаживание шеи, рук, растирание ладоней, обхватывание своего тела руками, бесконечное поглаживание бороды;
- **сжимание кулаков** - руки демонстрируют внутреннюю агрессию, раздражение и, следовательно, вызывают отторжение слушателей;
- **одергивание** одежды (рукавов, юбки, воротничков, галстуков) - когда руки все время что-то поправляют на одежде и тем самым привлекают к себе внимание; • **заламывание** рук - рассматривается аудиторией как мольба о снисходительности;
- **почесывание** - воспринимается как зуд, почесывающийся преподаватель может заразить этим движением аудиторию и тогда все начнут чесаться.

Ноги и тело - следует избегать во время взаимодействия с аудиторией шатания из стороны в сторону, постоянного хождения вокруг участников; раскачивания взад-вперед, пританцовывания, приподнимания на цыпочках во время подчеркивания важных

моментов, стояния на боковой стороне подошвы и т. д. Целесообразно стоять выпрямившись и не сутулясь. Такая поза обеспечивает преподавателю контакт глаз со слушателями и контроль за помещением, в котором идет игра.

ТИПЫ И ВИДЫ РОЛЕВЫХ ПОЗИЦИЙ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ НА ИГРАХ

Преподаватель, самостоятельно разрабатывающий игру, должен иметь представление о всей разнообразии игровых ролей, которые можно включать в сценарий.

Требования к численности игровых групп, начальному уровню знаний участников игрового процесса, методам их подготовки должны быть обоснованы. Прежде чем решить перечисленные вопросы, необходимо определить последовательность стадий, этапов, циклов, реализуемых в процессе той или иной игры. Эта последовательность должна соответствовать реальной практике, а если игра имитационная, то здесь можно фантазировать и придумывать разнообразные версии.

На основе четкого определения цели игры, игрового комплекса определяются роли, выполняемые участниками игры, то есть называются или занимаемые ими «должности», или «игровые роли». Для каждого участника и соответствующей роли разрабатываются подробные инструкции, характеризующие целевое предназначение, основные установки и действия или функции. Оптимальный вариант для игры - когда цели всех участников различаются.

При распределении ролей желательно учитывать личные данные, знания и способности каждого обучаемого, их собственный выбор и предложения от членов команд. Главные принципы подбора участников - адекватность роли, высокая личная мотивация и совместимость с другими.

Предлагаем перечень основных игровых ролей, используемых в интерактивных технологиях.

Роли по содержательной работе в интерактивной игре:

- | | |
|------------|------------------|
| • эрудит | • генератор идей |
| • аналитик | « разработчик |
| • диагност | • имитатор |

Методологические позиции:

- | | |
|-------------------|------------------|
| • методолог | • рефлексирующий |
| • критик | • методист |
| • проблематизатор | • программист |

- Организационны**
- контролер
 - организатор
 - координатор
 - интегратор
 - планировщик
 - тренер
 - манипулятор

Социально-психологические роли:

- лидер
- принимаемый
- независимый
- непринимаемый
- предпочитаемый
- отвергаемый
- аутсайдер

Виды личностных позиций:

А. По отношению к групповой работе:

- содействующий
- помогающий
- заинтересованный
- сочувствующий
- нейтральный
- равнодушный
- сопротивляющийся
- противодействующий

Б. По отношению к новизне:

- инноватор
- инициатор
- осторожный
- консерватор

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НЕКОТОРЫХ РОЛЕЙ

«Эрудит» - наиболее образованный, обладающий разносторонними знаниями, хорошо ориентирующийся в литературе по обсуждаемому вопросу.

«Аналитик» - имеющий выраженную аналитическую склонность, стремящийся во всем разобраться, докапывающийся до глубинных причин и связей.

«Диагност» - хорошо и быстро «схватывающий» ситуацию, понимающий, что происходит, лучше других; видящий целое и его смысл.

«Генератор идей» - автор многих идей в группе, ориентирован на содержание, не озабочен авторством идеи.

«Разработчик» - хорошо разрабатывающий идеи других, предлагающий конструктивные пути и способы их осуществления.

«Методолог» — задающий группе способы работы, всегда знающий, как надо работать, чтобы решить данную проблему или поставить новую.

«Критик» — жесткий в оценках, проявляет повышенную требовательность к качеству идей и логике работы. Ориентирован на оценочную деятельность.

«Проблематизатор» - ориентирующий группу на поиск оснований всех выдвигаемых идей и утверждений. Одна из самых необходимых для продуктивной работы позиций.

«Имитатор» - создающий видимость активной, содержательной работы, не вносящей нового содержания. В работу группы личностно не включен.

«Манипулятор» - стремящийся формировать ситуацию и действия других в «обход» их сознания. Применяет этически некорректные методы и приемы («грязные технологии»).

Авторы этого описания, специалисты по инновационным играм, используют в них форму характеристик участников интерактивных игр, работающих в этих позициях. Эти роли можно рассматривать и отдельно от их «человеческого наполнения».

ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЛЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЯХ

а) при создании команды - рассмотрение того, кто наиболее подходит для ключевых ролей;

б) при исследовании показателей существующей команды;

в) при самосовершенствовании.

Председатель-координатор

Контролирует направление, в котором группа движется вперед на пути достижения целей команды, используя наилучшие из своих ресурсов; определяет, в чем состоят сильные и слабые стороны команды, удостоверяется, что потенциал участников команды используется наилучшим образом.

Формообразователь («Формовщик»)

Формирует наилучший способ приложения усилий команды; направляет внимание на постановку целей и приоритетов и ищет наилучшую форму групповых дискуссий и эффективности деятельности команды.

Саженец

Продвигает новые идеи и стратегии, концентрируя внимание на важнейших вопросах; ищет недостатки в путях решения возникающих перед командой проблем.

Контролер-оценщик

Оценивает, объясняет и анализирует проблемы. Оценивает идеи и предложения для того, чтобы группа была наилучшим образом подготовлена к принятию сбалансированных решений.

Работник компании

Переводит концепции в практическую плоскость. Систематически проводит согласование всех мероприятий с конкретным планом действий.

Член команды

Поддерживает участников в их сильных сторонах (например, в выработке их предложений), снисходителен к недостаткам членов группы, улучшает общение между участниками и воспитывает командный дух.

Исследователь ресурсов

Разрабатывает и доносит идеи, разработки и достижения, собранные вовне, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезны команде, и проводит соответствующие переговоры.

Отделочник / Завершитель

Обеспечивает защиту команды настолько, насколько возможно от ошибок типа «сделать - плохо, не сделать - плохо», активно исследует те стороны работы, которые требуют повышенного к себе внимания, поддерживает чувство срочности внутри группы.

Специалист

Интенсивно вносит знания и опыт в соответствии с заданной функциональной ролью. Культивирует профессионализм.

Преподаватель, создающий свою игру, может использовать как вышеперечисленные позиции и роли, так и те, которые представлены в конкретных играх, описанных в пособии.

ПРИЕМЫ «ПОГРУЖЕНИЯ» В ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Многие преподаватели, тренеры, игротехники, работающие с группами в рамках самых разнообразных интерактивных технологий, выделяют 4 стадии развития группы:

1. Знакомство участников группы друг с другом и преподавателем.
2. Стадия агрессии (фрустрационная).
3. Стадия устойчивой работоспособности.
4. Стадия распада группы («умирание»).

Две первые стадии считаются подготовительными, главной является третья стадия, а четвертая, как правило, не привлекает внимание обучающихся. Мы же считаем, что на четвертой стадии необходимо осуществить так называемое «выгружение», особенно если игра была эмоционально напряженной, многочасовой или многодневной.

Очень важно, чтобы перед любым игровым занятием группа обучающихся была потенциально готова к интерактивному общению. Для

снятия у руководителей и специалистов эмоционального напряжения, закрепощенности, неуверенности в себе в практике обучения и организационного развития используются разнообразные игротехнические приемы, длительность которых может варьироваться от 5 до 30 минут. Как правило, они проводятся после того, как участники распределились по командам от 3-5 до 7-9 человек.

Приемы «погружения» в игровое взаимодействие позволяют решать и другие задачи, например познакомиться, если участники занятия впервые собрались вместе, или выбрать лидера команды, или распределить роли для игры с учетом первого знакомства.

Целый ряд «игротехнических приемов» используется также для того, чтобы ввести участников интерактивной игры в проблему, сконцентрировать внимание на важном аспекте будущей игры. Выбор приема «погружения» в игру зависит от намерений преподавателя, складывающейся ситуации, учебного времени, особенностей аудитории и самой игры.

Предлагаем некоторые хорошо зарекомендовавшие себя на практике приемы «погружения» в интерактивные игры.

САМОМАРКЕТИНГ И САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

Все участники занятия получают задание подготовиться к самопрезентации на основе самомаркетинга. С этой целью предлагаются несколько способов выполнения задания:

1. **Кто Я?** Написать на листке в столбик цифры от 1 до 10 и десять раз ответить письменно на вопрос «Кто я?», используя при этом характеристики, черты, интересы и чувства для описания себя, начиная каждое предложение с местоимения («Я - ...»).

2. **Чем я горжусь?** Для выполнения этого задания каждый должен вспомнить свои успехи и достижения. Особенно важно оставаться на тех случаях, когда удалось что-то через трудности, преодоление чего-то, что препятствовало или мешало.

3. **Мои намерения и ожидания:** на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективу или на данный семинар.

4. **Во что я верю и мои жизненные принципы.**

5. **Мои предпочтения:**

Предпочтения	Со знаком +	Со знаком -
Животные		
Цвет		
Вид деятельности		
Черты характера у других		

После 5-10-минутной подготовки каждый осуществляет публичную самопрезентацию. Начните с себя!

ЗНАКОМСТВО

1. Участники, сидящие в команде, поочередно представляются, называя имя, фамилию, в двух словах рассказывая о себе. Каждый новый представляющийся, прежде чем рассказать о себе, повторяет то, что говорили два предыдущих участника, и, таким образом, каждое представление повторяется трижды. После представления можно выяснить: кто что запомнил, например имена всех или жесты кулацию, тембр голоса, эмоциональность, застенчивость, уверенность в себе отдельных участников и т.д.

2. Каждый участник, сидящий в команде, выполняет следующие действия: первый поворачивается ко второму, улыбается, называет свое имя (можно придумать игровое имя), две положительные характеристики, проявляющиеся в общении, и две отрицательные (на пример: + контактна, + умею слушать других; - вспыльчива, - раздражительна). Второй повторяет то, что услышал, глядя на первого партнера, затем поворачивается к следующему и представляет себя, третий повторяет то, что сказал второй, затем поворачивается к четвертому и так далее. Задание можно усложнить за счет того, что каждый следующий повторяет все, что сказали предыдущие, например, четвертый повторяет то, что сказали о себе 1-й, 2-й, 3-й и т.д. Последний в команде повторяет все, что запомнил.

3. В начале работы группы каждый участник оформляет карточку-визитку, где указывает свое «игровое» имя. При этом он вправе взять себе любое имя: свое настоящее или придуманное. А в дальнейшем на всем протяжении занятий участники обращаются друг к другу по этим именам.

Ведущий дает 3-5 мин. для того, чтобы все участники сделали свои визитки и подготовились к взаимному представлению, для чего они объединяются парами, и каждый рассказывает о себе своему партнеру. Задача — подготовиться к представлению своего партнера всей группе, подчеркнуть его индивидуальность, выделить запоминающиеся факты (привычки, качества, умения, достижения, привязанности и т.д.).

4. Нетрадиционное приветствие. Вот несколько вариантов:
—ладонями, но только их тыльной стороной;
—плечами (правое плечо легонько прикасается к левому плечу партнера, а затем наоборот);
- локтями (уголок к уголку);
-лбами (но очень осторожно, чтобы не повредить ни собственной головы, ни тем более головы партнера);
- улыбкой и приседанием и т.д. Можно использовать приемлемые варианты слушателей.

Целесообразно провести эти «приветствия» организованно, то есть сначала объявляется: «Приветствие тыльной стороной ладони», затем дается время (1-2 мин.), чтобы все участники успели поздороваться друг с другом именно этим способом. В конце этого этапа участники могут обменяться друг с другом своими ощущениями и чувствами. Данный вариант приветствия более эффективен для молодежной аудитории.

ПОИСК СОКРОВИЩ

Можно составить список вопросов и попросить участников по очереди найти в аудитории, например:

- всех, у кого одинаковый цвет глаз;
- у кого зеленый - любимый цвет;
- кто любит шоколад;
- у кого душистый горошек - любимый цветок;
- кто бы хотел съездить в Грецию во время отпуска;
- у кого есть ротвейлер;
- кто любит собирать клюкву;
- кому нравится спорить и т.д.

Каждый «найденный» записывает свое имя напротив соответствующего вопроса.

ИГРА-ПРИВЕТСТВИЕ

Игра проводится внутри каждой команды. Один из участников просит другого передать третьему какую-либо приветственную фразу. Второй участник передает третьему эту фразу, третий просит второго передать первому несколько слов благодарности, а сам тем временем просит четвертого участника передать пятому свое приветствие. Четвертый передает пятому приветствие, посланное третьим участником, тот посылает обратно благодарность и т.д.

Слова приветия и благодарности должны быть краткими: одна-две фразы, не более. Приблизительный вариант: «Доброе утро! Вы прекрасно выглядите!» Обратное послание: «Спасибо. Ваши слова очень любезны».

ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА КОМАНДЫ

Предложить группе придумать знаки и символы группового отличия:

- название команды;
- девиз;
- «кодекс чести» команды;
- визуальный символ;
- цель команды в игре («здесь и сейчас»).

Для большего интереса можно сформулировать критерии оценивания визитной карточки, такие как:

- краткость,
- соответствие элементов визитной карточки содержанию предстоящей игры;
- взаимосвязь всех элементов карточки между собой;
- оригинальность.

Для создания «мостика» от игровой части к «серьезной» программе игры можно проанализировать цели команды в игре на основе следующих характеристик:

- точность формулировки;
- нормируемость деятельности;
- прогнозируемость достижения конечного результата;
- соответствие планируемого в цели вида деятельности содержанию деятельности на игре и т.д.

Подводить итоги групповой работы можно как в количественных показателях: баллы, градусы, ранги и пр., так и на основе качественного анализа.

РЕКЛАМА

Возьмите какой-нибудь самый непопулярный предмет и дайте задание каждой группе сделать на него рекламу. Объявите конкурс, выработайте вместе со слушателями критерии оценивания: от 3 до 5 параметров.

ИГРА «ЗАГАДАЙ СЛОВО»

Один из членов группы загадывает слово. Слово он держит в тайне, но сообщает всем первую букву. Допустим, это буква «К». Кто-нибудь из участников задает вопрос, например такой: «Это не животное?» или «Это не часть слова?». Все остальные участники, включая и того, кто загадал слово, быстро придумывают слово, которое начиналось бы на букву, указанную тем, кто задумал слово, и относилось бы к тому классу объектов, который указан в вопросе.

Если первым такое слово придумал участник, загадавший слово, то он произносит его, и игра продолжается, то есть кто-нибудь из участников задает новый вопрос. (Причем сам задающий вопрос, конечно же, должен знать, что он имеет в виду, и, если никто не сможет придумать ответ, то он называет это слово.)

Если же кто-то произнес слово, удовлетворяющее вопросу и начинающееся на нужную букву, раньше участника, задумавшего слово, то участник, загадавший слово, объявляет вторую букву своего слова. Вновь кто-нибудь из участников задает вопрос, и все осталь-

ные придумывают слово, начинающееся двумя буквами, которые объявлены участником, загадавшим слово.

Игра продолжается до тех пор, пока слово не будет отгадано. Тот, кто отгадал, загадывает новое слово, и игра продолжается.

ДЕТЕКТИВ

Преподаватель предлагает каждой группе сочинить детектив с любыми героями и содержанием. Каждый из участников придумывает только одно предложение, но так, чтобы оно было продолжением предыдущего рассказа и включало не менее 13 слов. При этом, прежде чем назвать свою фразу, необходимо дословно повторить предыдущую.

Упражнение продолжается до тех пор, пока все не попробуют себя в этом коллективном творчестве. После завершения первые участники игры из каждой команды рассказывает членам других команд, о чем их детектив.

БАЙКА

Участники объединяются в пары и рассказывают друг другу какую-то маленькую историю, байку или подходящий к случаю анекдот. После этого каждый участник рассказывает в кругу своей команды историю или байку, которую он услышал от своего партнера, пытаясь передать ее дословно.

ИНОСТРАНЕЦ И ПЕРЕВОДЧИК

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой - переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего к нам гостя. «Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляется публике. Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке. На самом деле все упражнение проходит на русском языке. Задача переводчика - кратко, сжато, но точно передать то, что сказал «иностранец».

Если есть время, то пар может быть несколько.

ТРУДНЫЕ СЛОВА

Предложите каждой группе разделиться на 2-3 подгруппы. Предложите каждой подгруппе придумать по 6 «трудных» слов, то есть таких, значение которых, по мнению придумывающих, никому из присутствующих, кроме них, неизвестно.

Потом подгруппы задают эти слова друг другу. Если подгрупп две, то они задают друг другу по 6 слов; если подгрупп 3 - то по

3 слова; если четыре - то по 2 слова. Более 4 подгрупп составлять не следует.

Преподаватель выступает в роли арбитра. После того как подгруппа предъявила свое слово другой подгруппе, та получает 30 секунд на обдумывание, а затем должна дать ответ. Если ответ правильный, то она получает 1 балл, если же ответ неверный, то, увы, ничего.

Побеждает подгруппа, набравшая большее количество баллов. Отметьте тех, кто придумал слова и кто придумал ответы, а также тех, кто задает вопросы и кто отвечает.

КОРАБЛИК

Все участники команды плывут на кораблике. Корабль плывет вдоль берегов, островов, осьминогов, то наступает ночь, то опять день, то налетает шторм... Каждый участник по очереди сообщает, куда плывет кораблик, что видно вокруг, что происходит на борту и т.д. (приблизительно по 3-5 фраз). Так команда плывет некоторое время (например, ходов 15-20) или до тех пор, пока последний член команды не поделится впечатлениями, а потом корабль разворачивается на 180 градусов и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Игра считается оконченной, когда корабль вернулся в исходную точку. Упражнение можно провести и с помощью других видов транспорта: автомобиль, поезд, коляска, запряженная лошадьми, и т.д.

ГРУППОВОЕ РИСОВАНИЕ

Все члены игровой группы берут листок бумаги и карандаш или ручку и по сигналу преподавателя начинают рисовать что-нибудь важное для себя. Затем по сигналу каждый передает свой листок участнику, сидящему от него слева, и получает начатый рисунок от участника, сидящего справа. Продолжается работа над полученным рисунком. Каждый может изменять, дополнять все, что считает необходимым. На вопросы, связанные с тем, что рисовать и как, преподаватель отвечает, что это индивидуальное решение каждого. По сигналу рисунок передается соседу слева и получает рисунок от соседа справа. Тренинг продолжается до тех пор, пока к каждому не вернется его собственный рисунок.

По итогам рисования слушателю необходимо осознать чувства, возникающие у него при виде того, что другие изобразили на его листе.

В заключение можно обсудить впечатления по каждому рисунку со всей группой. Если на листе получилась цельная гармонич-

ная картина - это показатель того, что группа сотрудничала и готова к совместной работе.

Варианты этого упражнения:

1. Члены группы по очереди рисуют что-либо на общей картине на стене, добавляя к композиции нечто, выражающее их настроение в данный момент и сообщающее это настроение группе.

2. Рисование с партнером. Каждый выбирает себе партнера, за тем, внимательно посмотрев друг другу в глаза, партнеры начинают спонтанное рисование, стараясь выразить свои чувства. Общаться с партнером можно лишь с помощью линий, форм и цветов. После окончания рисования партнеры обмениваются впечатлениями о своих чувствах, эмоциях и настроении.

СОТВОРЕНИЕ ГЛИНЯНОГО МИРА

Каждый член группы получает небольшой кусок глины или пластилина. Упражнение может сопровождаться приятной мелодией, создающей расслабленную атмосферу.

Каждый создает свой мир, лепит все, что угодно, но с закрытыми глазами. Пальцы рук выражают мысли и чувства каждого. Закончив лепку, поставьте все скульптуры на столе и совместно с другими членами команды с открытыми глазами поработайте над структурированием целостного мира из соответствующих частей. Проговорите те чувства, которые испытываете, поделитесь своими впечатлениями с другими подгруппами.

ПРИЕМЫ «ВЫГРУЖЕНИЯ» ИЗ ИГРОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИЛИ «СНЯТИЕ РОЛЕЙ» (DEBRIEFING)

МАСТАК

Один из самых известных приемов, имеющий как самостоятельное значение, так и являющийся способом «выгрузки» из игры - это разработанный Р.Ф. Жуковым метод МАСТАК - **метод активного социологического тестированного анализа и контроля**, который первоначально имел одним из важнейших предназначений подготовку **памятки**, цель которой - совершенствование личной деятельности для постановки и исполнения конкретных целей, усугубляемых перед собой или окружающей средой.

При составлении памятки по методу МАСТАК учитывается множество возможных способов, стремление к достижению устанавливаемых целей, их подцелей или путей достижения результата, составляется *перечень рекомендаций для собственного исполнения*

(в отдельных случаях — и для коллективного). Чаще всего рекомендации нумеруются, что облегчает дальнейшую работу с ними, разделение, уточнение и дополнение их.

Против каждой рекомендации или ее самостоятельного раздела-абзаца прочерчиваются графы-столбцы для выставления оценок по избранной, например пятибалльной, системе.

Минимальное количество граф - две: «В» - *важность рекомендации* и «И» - *исполнение ее*. Эти графы могут подразделяться: например, графа «В» на «Важность»: техническая «Вт», технологическая «Втн», экономическая «Вэ», экологическая «Вэк», социальная «Вс», психологическая «Впс», политическая «Впол», религиозная «Врег» и так далее.

Индивидуальным либо коллективным способом (дискуссией или мозговой атакой) определяется относительная важность каждой из составляющих, включенных в анализ.

В случаях коллективной разработки памятки как самостоятельной технологии активизации обучения при проведении мозговой атаки или дискуссии в качестве второй графы вместо «И» вводится графа «Ф», в которой выставляются оценки за формулировку рекомендации, ее четкость, недвусмысленность, остроумие, что способствует лучшему пониманию и запоминанию текста. При окончательном редактировании текста памятки графа «Ф» заменяется на графу «И». Эта графа также может иметь дополнительные индексы: *регулярно, нерегулярно, однократно, длительно и т.п.*

Порой графы для выставления оценок вообще не вводятся. Однако отсутствие оценочных граф приводит к ослаблению работы над собой по реализации совета.

В настоящее время на различных языках имеется более 100 изданий по МАСТАК-технологиям: для руководящих работников и специалистов различного уровня, для преподавателей и слушателей системы повышения квалификации, для аспирантов, преподавателей и студентов высшей и средней школы общего и заочного обучения. К сожалению, МАСТАК, как и другие методы активного обучения, слишком мало известен и потому редко применяется преподавателями. В то же время в работе с использованием метода МАСТАК существует целый ряд трудностей, которые целесообразнее всего начать отображать в виде таблицы по методу МАСТАК.

МАСТАК можно разработать практически по итогам проведения любой интерактивной технологии.

С этой целью необходимо дать каждой группе время 10-15 минут для разработки рекомендаций как по содержанию проведенного игрового занятия, так и (или) для его участников: руководителей

Рекомендации	В	И
1. Объясните себе причину, почему Вам следует взяться за эту работу 2. Разработайте перечень конкретных важнейших дел 3. Определите их относительную важность на сегодня 4. Придумайте мотивы необходимости выполнения рекомендаций, например трудно предпринять уборку помещений, но приятно хвалить себя за чистоту в них 5. Систематически уточняйте перечень рекомендаций по мере их исполнения и изменения обстановки 6. Наградите себя за хорошую работу и достижения, получите награды с помощью МАСТАКа 7. Один в поле не воин. Организуйте группу коллег, работайте вместе с МАСТАКом и применяющих активные методы обучения.		

и специалистов. Рекомендации, сформулированные в МАСТАКе, могут быть практически полезны не только участникам игрового взаимодействия, но и самим преподавателям — они могут стать основой программы самосовершенствования и игротехнической самокоррекции.

КОМПЛИМЕНТ

Предложить участникам игры определить:

- лучшую группу,
- лучшего лидера команды,
- лучшего участника игры,
- самого доброжелательного или самого компетентного игрока и подготовить комплименты в их (его) адрес.

УРОК

Попросить участников игры сформулировать 3-5 уроков, которые можно извлечь из игры на основе анализа ее результатов и деятельности участников. Сформулировать их в виде уроков или как «Узелки на память».

НАРИСУЙТЕ ПЛАКАТ

За несколько минут до окончания занятия нарисуйте плакат, изображающий то, чему ваша группа научилась за сегодняшнее занятие. Это хорошее средство одновременно продолжить тему и подвести итоги групповому взаимодействию. Кроме того, это может быть довольно веселое занятие, особенно если группа должна изготовить большой и красочный плакат или коллективный «коллаж». Три последние минуты занятия можно потратить на осмотр произведений других членов групп.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИНТЕРНЕТ

Предложите участникам интерактивного занятия обдумать и написать текст сообщения, которое будет помещено в Интернете. В нем можно описать содержание игры или упражнения и перечислить конкретные достижения участников.

ВАЖНЫЕ МЫСЛИ

Дайте участникам 3 минуты, чтобы они смогли записать те мысли, которые на сегодняшней игре им показались самыми важными, и пусть подумают - почему? Мысли можно написать на клейких листках или нарезанных кусочках бумаги. Затем составьте из них перечень по направлениям.

АГРЕССИВНЫЕ НАМЕРЕНИЯ

Предложите участникам нарисовать на листах бумаги портрет человека, к которому они в результате взаимодействия питают агрессивные намерения, или написать его имя корявыми, некрасивыми буквами. Когда это будет сделано, попросите всех одновременно разорвать и скомкать свои листы и бросить их в корзину для бумаг, предусмотрительно поставленную специально для этих целей.

ЗЛАЯ ФИГУРА

Предложите участникам занятия собрать фигуру из всего плохого, злого и агрессивного, что есть в каждом участнике группы. Обучаемые по очереди отдают на общее дело свои когти, зубы, рога, шипы, жала, перепончатые крылья и т.п. Существо, получающееся в итоге, целиком состоит из угловатого, кусающего, корябающего. Затем путем одновременного нажатия кнопок осуществляется старт стула с сидящим на нем воплощением агрессивных поползновений группы в межзвездное пространство, где оно и канет навеки в пучину забвения.

ПИСЬМО-ГАРМОШКА

Каждой группе дается лист бумаги. Затем участник №1 из каждой группы должен написать, какими достижениями после окончания игрового занятия он хотел бы похвалиться перед своим начальником. Затем лист сгибается так, чтобы не было видно написанного, и передается следующему члену группы. Потом «гармошка» разворачивается и вывешивается на доске. Кто-либо из группы может зачитать все, что там написано. Если группа участвует в нескольких игровых занятиях, то в дальнейшем можно внести дополнения и изменения в написанное.

ВЫХОД ИЗ ИГРЫ

Предложить каждому члену группы назвать тех, кто ему больше всего понравился как организатор за время обучения, и отметить, что бы он хотел от него перенять.

Предложить каждой команде назвать сильные и слабые стороны всех ее участников и сформулировать 3-5 рекомендаций для работы над недостатками.

КАРТОЧКА ОЩУЩЕНИЙ

Прикрепите в углу аудитории флип-чарт и поставьте на стол поднос с клейкими листками. Предложите участникам занятия приклеивать на флип-чарт листки с описанием своих ощущений и вопросами к руководителю игры.

ЧУВСТВА

Всем участникам игры предлагается какое-то игротехническое слово, например «ситуация», «тренинг» или «игра» или еще что-нибудь и предлагается, расположив слово по буквам вертикально, описать те чувства, которые превалировали у участника в процессе игры или по ее окончании. Например:

И — интерес или игнорирование,

Г - гордость или грусть,

Р - радость или разочарование,

А - азарт или апатия.

Это же задание можно осуществить с помощью цветной бумаги — листков темных (синий, черный, серый и др.) и светлых (розовый, желтый, голубой, бежевый и т.д.) тонов. Пусть каждый возьмет листок того цвета, который в большей степени соответствует его настроению и затем напишет на нем то чувство, которое он больше всего пережил во время игры. Затем можно наклеить эти листочки на крупные листы ватмана и посмотреть, какое настроение и какие чувства превалируют. Если есть время, то можно обсудить результаты.

КАК СКАЗАТЬ СПАСИБО

На каждой игре люди проявляются по-разному. Попросите участников выделить тех, кто внес наибольший вклад в игру, и затем проведите «мозговой штурм», чтобы придумать максимальное количество способов сказать «спасибо». Затем путем голосования выберите три наиболее удачных варианта и скажите их тем, кого выбрали.

ПРОШЛЫЙ ОПЫТ

В конце занятия проведите следующее упражнение. Попросите участников продолжить следующее упражнение: «Самый интерес-

ный семинар, на котором я был, это... потому что...» С помощью такого задания по итогам игры вы узнаете много полезных вещей, которые вам можно будет потом взять на заметку при проведении следующих игр или тренингов. Это отличная обратная связь.

ЛУЧШИЙ ИГРОТЕХНИК

В конце игрового занятия предложите каждой группе сформировать актуальный образ «лучшего игротехника года». С этой целью предложите участникам назвать три черты, которые они хотели бы видеть у эффективного организатора игр, или те черты, которые уже имеются у ведущего данного занятия. Затем путем внутригруппового взаимодействия пусть выберут пять лучших характеристик. Каждая команда сообщит о своих результатах публично.

РЕЛАКСАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ

Сядьте в кресло, расслабьтесь, руки положите на колени, ноги удобно расставьте. *Глаза закройте.* Два или три раза медленно и глубоко вдохните, выдохните, обращая внимание на прохождение воздуха в легкие, до диафрагмы и обратно.

Теперь вытяните правую руку, крепко сожмите ее в кулак. Почувствуйте *напряжение* в кулаке, когда сжимаете его. После 5—10 секунд концентрации на напряжении *расслабьте* руку. Разожмите кулак и заметьте, как напряжение отступает, а его место занимает ощущение расслабленности и комфорта.

Сосредоточьтесь на различиях между напряжением и релаксацией. Примерно через 15—20 секунд снова сожмите руку в кулак, 5—10 секунд изучайте напряжение, затем расслабьте руку. *Почувствуйте расслабленность и тепло.* Через 15-20 секунд повторите процедуру с левой рукой. Обязательно сосредотачивайтесь только на группах мышц, которые напрягаете и расслабляете, и старайтесь в это время не напрягать остальные мышцы.

Отведите время для проведения тех же циклов «напряжение - расслабление» для разных частей тела, чтобы расслабить соответствующие группы мышц:

- руки, сгибая каждую для напряжения бицепсов;
- руки, выпрямляя каждую для напряжения трицепсов;
- плечи, сгорбив их;
- шею, наклоня голову вперед и упираясь подбородком в грудь;
- рот, открывая его как можно шире;
- язык, прижимая его к нёбу;
- глаза, зажмуривая их;
- лоб, как можно выше поднимая брови;
- спину, прогибая ее и выпячивая грудь вперед;
- живот, вытягивая его к позвоночнику и т.д.

Завершите упражнение, сделав два-три глубоких вдоха и почувствовав, как расслабленность «течет» по вашему телу от рук через плечи, грудь, живот к ногам. Когда почувствуете себя готовым открыть глаза, медленно сосчитайте в обратном порядке от 10 до 1. С каждой цифрой чувствуйте себя все более и более свежим, бодрым.

Цикл «напряжение - расслабление» можно обрабатывать и дома.

АУТОТРЕНИНГ

Предложить членам группы сесть поудобнее и закрыть глаза. Можно откинуть голову на спинку кресла или принять «позу кучера» - голова опущена, локти поставлены на колени, ноги расставлены достаточно широко. Звучит спокойная музыка или запись шума моря.

Монотонным спокойным голосом зачитывается следующий текст:

«Представьте, что вы находитесь в бухте на берегу моря. Легкий теплый ветер обдувает вас. Вы чувствуете себя расслабленным и успокоенным.

Я расслабляюсь и успокаиваюсь. Мышцы лица расслабляются и расслабляются мышцы лба. Расслабляются мышцы бровей. Веки наливаются тяжестью. Я успокаиваюсь. Расслабляются мышцы языка и жевательная мускулатура. Мышцы языка расслабляются. Расслабляются мышцы щек. Щеки опускаются, расслабляются мышцы затылка, расслабляются мышцы шеи. Мышцы шеи расслабляются. *Я успокаиваюсь и расслабляюсь.* Расслабляются мышцы спины. Внимание скользит по мышцам бедра. Мышцы бедра расслабляются. Коленные суставы раскрепощаются. Мышцы голени расслабляются. Носок обвисает. Расслабляются мышцы рук. Локти безвольно обвисают. Я расслабляюсь и успокаиваюсь.

Полный покой и полный отдых. *Я освобожден от всех проблем.* Мои мышцы полностью расслаблены...

Представьте, что вы выходите из моря в 5 часов утра. Прохладный ветер обдувает вас. Свежий озноб пробежал по телу. Расслабление уходит из ваших мышц. Энергия и бодрость поступают в ваше тело. Хороший тонус, *хорошая работоспособность.* Встаньте, руки — в замок и потянитесь». Звучит энергичная бодрая музыка.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ИТОГАМ ИНТЕРАКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Анализ и оценка результатов интерактивного обучения всегда являлись ключевой темой для тех, кто проводит игры. Обучение и организационное развитие, которые не обеспечивают желаемых ре-

зультатов, являются потенциально вредными для любого предприятия, демотивирующими для участников и подрывающими авторитет преподавателей-игротехников, да и дискредитирующими сами интерактивные технологии.

Осмысленная оценка обучения и развития руководителей и специалистов позволяет увидеть как содержательные, так и инновационные результаты и на следующей игре произвести необходимые изменения, помогает понять - достигнуты ли успехи или вы «делаете плохую работу».

В реальной практике не каждая организация, нанимающая игротехников, проводящая обучение своего персонала и затрачивающая на этот процесс значительные средства, уделяет достаточное внимание оцениванию результатов обучения, выявлению потенциальных выгод для бизнеса или для организационного развития персонала.

На наш взгляд, это не только снижает мотивацию обучения интерактивным технологиям, но и позволяет преподавателям-дилетантам «пускать пыль в глаза», рассказывая менеджерам, которые их нанимают, какие они «крутые игротехники» и какими потрясающими технологиями они владеют.

Обратная связь - мониторинг, и оценки нужны не только заказчику игрового обучения, но и преподавателю — руководителю игры, как по ходу ее проведения, так и после окончания. Существует большое разнообразие в приемах установления обратной связи для получения информации о достижении планируемых целей, об удовлетворенности или неудовлетворенности обучаемых. Часть приемов вы прочитали в разделе «приемы выгрузки» из игрового взаимодействия. К ним можно **добавить разнообразные опросы в виде анкет или письменных отзывов**. Однако следует помнить, что не всегда эта информация бывает объективна, иногда она излишне комплиментарна (так называемые «листки удачи»), а порой может быть даже неприятной! Существует и такая точка зрения, что анкеты - не более чем оценка того, насколько руководителям и специалистам понравилось, как они провели время, и насколько хорошо их развлекали.

Советы преподавателю при негативной оценке его деятельности

⇒ Развивайте забывчивость. Очень просто причинить себе боль, услышав негативный отзыв о своей преподавательской или игротехнической деятельности. Поэтому сознательно *настройтесь забыть о боли* и просто строить практические планы на будущее — то, что вы сделаете в следующий раз, и то, что вы больше делать не будете.

⇒ Выясните у обучаемых после игры или в ее промежутках: «Что они могут на данный момент *сказать о программе занятия, о структуре игры* и т.д.?» Постарайтесь сохранить улыбку на лице (не забудьте прикусить язык), если услышите такие вещи, которые вас расстроят, продолжайте получать обратную связь, даже если то, что вы слышите, вам не нравится. Воспользуйтесь приемом «забывчивости» и обращайтесь внимание только на то, чему вы можете научиться.

⇒ Попробуйте провести опрос «прекратить, начать, продолжить». Примерно в середине игры или тренинга раздайте участникам клейкие листки и попросите их написать эти три слова как заголовки. Пусть они напишут, что вам следует прекратить, начать и продолжать делать. Вы можете адекватно среагировать на пункты «прекратить» и «начать» в течение второй половины игры или тренинга. Постарайтесь немедленно и как можно точнее внести соответствующие изменения.

⇒ Задайте слушателю несколько «открытых» вопросов. Например: «Чем вам больше всего понравился способ проведения игры или тренинга?», а также, если осмелитесь, и вопрос «Чем больше всего не понравился?». Опять же воспользуйтесь приемом «забывчивости» и сосредоточьтесь на полезных идеях и важных советах, важно видеть перспективы.

Бланк обратной связи

Дата, место проведения.

Название игры или программы интерактивного обучения

Пожалуйста, помогите нам оценить проведенное игровое занятие.

Ответьте на вопросы и поделитесь с нами своими мнениями и замечаниями.

Содержание

1. *Насколько соответствовало содержание интерактивной программы игры вашим профессиональным потребностям и интересам?*

- в значительной степени,
- в некотором роде,
- очень мало.

2. *Как бы вы оценили следующие пункты?* (4 - очень хорошо, 3 - достаточно, 2 - слабо, 1 - очень плохо):

- актуальность,
- информативность,
- практичность.

3. *Как бы вы оценили работу организатора интерактивного занятия?*

**ЛИТЕРАТУРА по приведенным
практическим иллюстрациям**

Неудовлетворительно...! 2 3 4 5отлично.

4. *Оцените, пожалуйста, следующие пункты по пятибалльной шкале (обведите подходящий ответ в кружок):*

-использование визуального сопровождения	1	2	3	4	5
-качество излагаемого материала	1	2	3	4	5
- качество вспомогательного оборудования	1	2	3	4	5

5. Что было для вас:

- наиболее полезно,
- наименее полезно.

6. Каково ваше общее впечатление от занятия?

- очень понравилось,
- нормально,
- напрасная трата времени.

7. *Замечания, пожелания, предложения.....*

Образец бланка для оценки интерактивного занятия

Пожалуйста, уделите несколько минут заполнению этого бланка. Ваше мнение очень важно, так как мы хотим улучшить нашу работу и наш вклад в процесс обучения и развития. Благодарим вас.

1. Что вы ожидали от игры? Обсуждали ли вы свои надежды со своим руководителем?

2. Насколько хорошо содержание занятия отвечает:

- декларируемым целям,
- вашим личным целям и ожиданиям.

3. Что вы думаете о содержании игры? Какие темы были раскрыты в полном объеме?

4. Что можно было бы развернуть? Что заняло слишком много времени?

5. Какие практические задания, видеофрагменты и другие материалы использовались корректно?

6. Чувствовали ли вы себя включенным в работу? Чувствовали ли вы, что вносите свой вклад в нее?

7. Удалось ли сформировать какие-либо навыки или понять, какие из них у вас не развиты?

8. Можете ли вы применить результаты пройденного материала к своей работе? Как вы будете использовать информацию, полученную во время занятий?

Пожалуйста, напишите некоторые общие замечания по поводу предоставленных удобств, материалов и оборудования.

Большаков В.Ю. Психотренинг. - СПб.: АО «Светоч». 1994. В пособии представлены практические иллюстрации для разного целевого предназначения.

КипперД. Клинические ролевые игры и психодрама/Пер, с англ. М.: 1993. Целый ряд тренингов и упражнений могут быть использованы как разогревающие или расслабляющие участников интерактивного занятия.

Ли Дэвид. Практика группового тренинга/Пер, с англ. - СПб.: Питер. 2001. Отличное пособие для начинающего тренингиста, рассматривающее весь цикл подготовки, организации и проведения тренингов.

Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - СПб.: ИВЭСЭП. 2001. Практическое пособие для подготовки руководителя, в том числе организатора игры. Рассматривает все необходимые вопросы деятельности.

Психологический практикум. Межличностные отношения/Составители: И.Б. Дерманова, Е.В. Сидоренко.- СПб.: Изд-во СПбГУ. 1996. В практикуме представлены задания и упражнения для начинающего игротехника.

Рэйс Фил, Смит Бренда. 500 лучших советов тренеру/Пер, с англ. - СПб.: Питер. 2001.- Книга представляет собой перечень конкретных рекомендаций для организаторов тренинговых занятий.

ТорнКей, Маккей Дэвид. Тренинг. Настольная книга тренера/Пер, с англ. - СПб.: Питер. 2001. Рассматриваются вопросы функций и требований к организатору тренинговых занятий, технологии и содержание оценивания результатов.

...В конце концов от всех приобретенных знаний в памяти у нас останется только то, что мы применим на практике.

И. Эккерман (Разговоры с Гете, 24.02.1824 г.)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Уважаемый читатель!

Подводя итоги, автору хотелось бы, чтобы Вы задумались над проблемой *образовательной результативности интерактивных технологий*. Нам представляется, что в полной мере методы игрового имитационного моделирования будут востребованы практиками только тогда, когда все, кто обучает, осуществляет переподготовку и организационное развитие персонала, и те, кто занимается организационным учебным менеджментом, убедятся на субъективном и объективном уровнях в их преимуществах и совершенно уникальных возможностях.

Большинство преподавателей, анализируя эффективность применения интерактивных технологий, акцентируют внимание на активности, высокой мотивации участия в таком занятии и желании участников добиться конструктивного результата. Это правильно. В то же время мы считаем, что важнее всего, чтобы и у преподавателя, и у слушателей по итогам занятия *были взаимная удовлетворенность и партнерские отношения*.

Наш опыт преподавания показывает, что в практике повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов, в силу особенностей обучения взрослых, важно добиваться не столько эмоционально удовлетворяющих результатов, сколько прагматических, то есть *изменения уровня компетентности*, развития практических умений и навыков, конкурентоспособного потенциала каждого обучаемого. Именно на такие образовательные услуги сегодня имеется спрос, именно в них осуществляются инвестиции.

В связи со сказанным автор предлагает поразмышлять о возможностях измерения образовательной результативности интерактивных технологий, используя с этой целью разнообразные подходы, реализуемые при традиционном обучении. • Известно, что в процессе решения интеллектуальных задач обычно действуют два типа познавательных установок - *репродуктивная* (ориентация на воспроизведение уже готового знания) и *продуктивная* (интенция на создание нового знания). *Репродуктив-*

ная установка оказывается эффективной лишь при высказывании своего мнения, опирающегося на тот уровень знаний, которым слушатель располагал на начало игры. *Продуктивная установка*, в основе которой лежит рефлексивный компонент, более эффективна в ситуациях, когда задача для ее решения требует новой информации.

- Интерактивная технология - это сложное по своей структуре образование, которое включает различные уровни организации коллективного решения интеллектуальных задач на основе репродуктивной и продуктивной установок и коммуникативной компетентности участников.

Можно выделить три плана анализа результатов интерактивной игры:

- ? содержательно-смысловой;
- ? творческо-коммуникативный;
- ? тактико-стратегический.

Под *содержательно-смысловым* понимаются такие способы содержательного продвижения слушателей, как анализ и выделение ими основного смысла задачи и возможных вариантов решения, разработка и высказывание контридей, критический анализ предлагаемых новых решений, формулировка наиболее вероятных вариантов и их конкретизация.

Такие цели во всем их объеме необязательно ставить на каждом занятии. Преподаватель планирует свои намерения в зависимости от используемой технологии, темы занятия и регламента, на него отводимого.

Творческо-коммуникативный план включает реконструкцию продвижения слушателей по этапам решения интеллектуальной задачи (переформулирование предлагаемого варианта на основе новой технологии, исчерпание тривиальных ходов, блокада содержательного продвижения, нахождение верного принципа решения и его реализация), а также различные эвристические и коммуникативные приемы.

Тактико-стратегический план позволяет анализировать технологию преодоления критических ситуаций различного типа, связанных с факторами как рисков, так и конфликтных ситуаций.

Коллективное решение задачи протекает на каждом из названных уровней, а необходимость рефлексивной регуляции проявляется тогда, когда движение на одном из уровней блокируется.

Нам представляется, что наиболее продуктивным выходом из блокады является *рефлексивный* (отслеживающий причины). Он выражается в остановке хаотического движения, фиксации и оценке характера возникающих у слушателей коммуникативных и интел-

лектуальных трудностей, в поиске адекватного средства преодоления возникших трудностей на основе новых знаний.

Автор убежден, что там, где преподаватель четко про-работал все виды целей, ожидаемый результат и продумал средства и каналы их реализации, подобрал адекватные содержанию обучения технологии, там, как правило, происходит продвижение обучаемых (развиваются компетентность, умение или приобретается опыт конструктивного взаимодействия).

Однако эффективность обучения в системе повышения квалификации и переподготовки зачастую все-таки достаточно низкая вследствие того, что у взрослых обучаемых порой проявляется слабая мотивационная готовность к освоению знаний, умений и тем более к личному развитию. Кроме того, обучению взрослых людей, да еще руководителей, мешает уже сформировавшийся определенный стереотип поведения относительно других людей, сложившийся индивидуальный стиль и характер взаимоотношений с другими.

Нельзя не отметить и тот факт, что многие специалисты и руководители-практики не обучены приемам собственной психологической защиты и релаксации, не задумываются лишний раз над тем, какое впечатление они производят на других, а следовательно, и не особенно стремятся что-либо изменить.

Вместе с тем хорошо известно, что изменять свое поведение или принимать других такими, какие они есть, владеть эмпатией и рефлексией порой сложно даже профессиональным психологам и преподавателям.

Преимущество обучения интерактивным технологиям как раз и состоит в том, что на них не только постулируются, но и *реализуются партнерские отношения*, на играх все участники имеют равные возможности. Они - коллеги, равноправные партнеры, и поэтому каждый говорит другому, в том числе и преподавателю, то, что считает необходимым, в том числе и правду. Для некоторых обучаемых руководителей и обучающихся преподавателей это оказывается порой шокирующей неожиданностью, к которой и те и другие бывают психологически не готовы.

Мы не однажды замечали и тот факт, что, с одной стороны, руководители и специалисты с удовольствием слушают лекции, например по невербальным средствам коммуникации, и с еще большим удовольствием играют в такие интерактивные тренинги и имитационные игры, как «Разведка», «Князь», «Киллер», «Мафия» и др. С другой сторо-

ны, они очень слабо воспринимают новые технологии экспрессивного поведения и управления и еще в меньшей степени во время обучения сами научаются «считывать» такого рода сигналы.

Такая ситуация отмечается не только нами, но и многими преподавателями-игротехниками. Источниками проблемы, на наш взгляд, являются, с одной стороны, отсутствие более раннего обучения такого рода информированности (в образовательных учреждениях), а с другой - тот неэффективный опыт обучения, который порой демонстрируется в реальной практике преподавателями-дилетантами.

Автор считает, что такого рода ситуации требуют от преподавателей более уважительного отношения к превентивной педагогической деятельности, то есть к разработке программно-целевого подхода к интерактивному обучению и к тщательному рефлексивному анализу итогов реализации каждой игровой технологии для извлечения уроков и накопления V позитивного опыта.

Наш опыт свидетельствует также, что обучение разнообразным интерактивным играм вызывает не только положительные, но порой и отрицательные эмоции у взрослых обучаемых, что требует от преподавателя постоянного *оказания психолого-педагогической поддержки* как игрового (стимулирование соревновательной активности, учебно-познавательной деятельности, создание творческой атмосферы, целесообразного и продуктивного взаимодействия, поощрение личного и коллективного успеха), так и психологического характера.

Мы убеждены, что по итогам интерактивного обучения нужно и возможно выявлять образовательную результативность. Кроме субъективного оценивания результатов игрового обучения на основе обратной связи по типу нравится-не нравится; удовлетворены-не удовлетворены целесообразно выявлять образовательную результативность на основе **объективного оценивания** полученных результатов.

Автор уверен, что раз компетентность человека — это элемент умственной способности, то для определения ее результативности (то есть приобретения, развития, изменения) можно использовать известную в педагогике теорию поэтапного формирования умственных действий, а также технологию отслеживания уровней освоения знаний.

В педагогике знания проверяются, как правило, по типу принимаемого действия:

- узнавание (повторное восприятие);
- воспроизведение (повторение типовой ситуации);
- творчество.

Проверяя усвояемость информации слушателями, можно использовать *три уровня применения знаний*:

- *выполнение действия*, основанного на *применении знаний технологий* (алгоритмических);
- *выполнение действий*, описанных обобщенной схемой, которая указывает *последовательность действий без раскрытия операций*, характерных для каждого конкретного случая или условий;
- *применение знаний*, определяющих направление деятельности, но не обозначающих способы деятельности, то есть *конкретные действия и операции*.

Можно также оценивать результативность интерактивных технологий по следующим уровням усвоения информации:

- 1) *понимание* (ознакомление и более углубленное понимание);
- 2) выработка ценностного отношения к содержанию, *внутреннее освоение* знания в качестве убеждения личности;
- 3) *свободное оперирование* полученными знаниями.

Как показывает наш педагогический опыт внедрения интерактивных технологий, после объяснения новой информации зачастую выясняется, что ее «понимание» обучаемыми оказывается лишь «теоретической иллюзией». На самом же деле уже в первой игровой ситуации выясняется, что участники игры не могут оперировать этими знаниями практически.

Для выяснения причин, затрудняющих понимание новой информации, и нужен рефлексивный анализ каждой проведенной технологии, позволяющий установить обратную связь.

Причины, затрудняющие адекватное понимание информации взрослыми

К ним относятся, на наш взгляд, следующие:

- а) сложившиеся у взрослых людей *стереотипы*, что свидетельствует о необходимости обучения, например, коммуникативным проблемам, в рамках вузовского обучения, а не последипломного;
- б) навык, свойственный многим взрослым, в том числе руководителям, *«захватывать» коммуникативное пространство*, доминировать в группе, соперничая друг с другом, навязывая другим неэффективные интеллектуальные действия;
- в) *отсутствие навыков рефлексивного слушания* информации, идущей от преподавателя и от других участников (слушание с обратной связью);

г) сохранившаяся, в одних случаях, *«боязнь» задавать вопросы*, в других - неумение их формулировать;

д) «дурная» привычка *делать* на играх *«не ту работу»*, которую поручают; *

е) *слабо развитые ценности* корпоративной культуры;

ж) *неразвитая культура* коллективного взаимодействия;

з) *боязнь «общественного мнения»* по типу: «Что скажет княгиня Марья Алексеевна...?»;

и) не всегда достаточный для целей игрового обучения *уровень развития интеллекта* некоторых руководителей и специалистов.

агротехнический опыт автора свидетельствует, что только после многократного проигрывания идентичных по технологии и смыслу игр порой удается добиться образовательно-результативности на уровне применения заданной информации в нетиповых ситуациях.

j

Как показывает анализ интерактивных игр, проблема **адекватности понимания** поступающей от кого-либо (преподаватель, коллеги, участник игры) **информации** актуальна на протяжении всего процесса обучения по реализации программы курса.

Участники игр начинают достигать взаимопонимания, лишь тренируясь от занятия к занятию, по несколько часов в день, устанавливая обратную связь, то есть формулируя и задавая вопросы на **уточнение** («Уточните, пожалуйста»), на **развитие** («Разъясните», «Сообщите более подробно»), на **понимание** («Правильно ли я понял: ...Вас? Ваши чувства?... Вашу мысль?...Задание?»), осуществляя постоянную рефлекссию после каждой проведенной игры, тренинга или упражнения.

Наш опыт показывает, что уже на деловых играх, которые, как правило, проводятся лишь на третий день обучения, то есть после тренинговых и имитационных интерактивных технологий, обучаемые руководители и специалисты начинают пользоваться вопросами, нормами и правилами взаимодействия с партнерами достаточно результативно.

Особенно это заметно в тех случаях, когда коммуникативный процесс жестко регламентируется правилами, за нарушение которых следуют санкции, что влияет на соревновательную активность и успех команды, и только к третьему дню обучения с полным погружением в учебный процесс (по 8-10 час. в день) начинают вырабатываться ценностные корпоративные ориентации: *на результат (командный) и на коллектив (игровую группу)*.

Включенное наблюдение, рефлексивный анализ и беседы с обучаемыми свидетельствуют, что в ходе интерактивного общения ими не только переосмысливаются ценностные ориентации, но и по-новому воспринимаются межличностные отношения, а деловое общение приобретает иной, не только профессиональный, но и нравственный смысл.

Большой интерес для обучения и организационного развития персонала представляет также выявление степени стимулирования интерактивными технологиями творческой деятельности и познавательной мотивации.

Как известно, существует множество подходов к определению умственных, мыслительных, интеллектуальных и творческих способностей обучаемых. Критерии умственного развития для одних исследователей - видение проблем, для других - гибкость мышления, для третьих — степень оригинальности, критичность мышления и т. д.

Нам представляется, что с помощью интерактивных технологий руководителей и специалистов, можно научить творческому видению и решению проблем. Вот перечень творческих процедур, которые следует осваивать обучаемым на интерактивных играх:

- самостоятельный перенос (ближний и дальний) ранее усвоенных знаний и умений в новую ситуацию;
- видение проблемы в знакомой ситуации;
- видение новой функции объекта;
- определение структуры объекта, ситуации;
- видение альтернативы решения или его способа;
- комбинирование ранее усвоенных способов деятельности в новой проблеме.

Совершенно очевидно, что именно интерактивные игры, более чем какие бы то ни было другие обучающие технологии, **реализуются при полной мобилизации творческого и интеллектуального потенциала** обучаемых. Кроме того, перечисленные выше характеристики творческого процесса являются профилирующей целевой составляющей при разработке любой интерактивной игры.

^-----^

Автор уверен, что раз для достижения игровой цели, а через нее— дидактической и организационно-развивающей, участникам интерактивных игр нужно обязательно пройти все вышеперечисленные этапы творческой деятельности, значит независимо от их желания происходит развитие личностного творческого потенциала, а следовательно, можно и в этом случае говорить о повышении эффективности учебного процесса.

Покажем, как используя предложенные выше элементы интеллектуальной и творческой активности для анализа образовательной результативности интерактивных технологий при формировании, например, коммуникативной компетентности. На каждом игровом занятии руководители и специалисты должны:

=> осуществлять перенос ранее усвоенных знаний в новую ситуацию (одна процедура в разных играх, тренингах, упражнениях); => решать все время разные задачи, а следовательно, видеть функции нового объекта;

=> практически на всех видах занятий (игра, тренинг, упражнение, анализ ситуации и пр.) обучаемым приходится определять ситуацию или проблему, анализировать поставленную задачу, искать средства ее достижения, в том числе отыскивая альтернативы и комбинируя старые и новые знания всех и каждого для принятия эффективного решения, реализуя заявленные ранее принципы эклектичности и «синергического эффекта». Как видим, в такой деятельности обучаемых проявляются взаимосвязи общих умственных способностей и интеллектуальной активности, что порой требует раскрытия и творческих потенций.

Объективную образовательную результативность интерактивных технологий мы неоднократно проверяли также по параметрам обучаемости, широко используемым в дидактике, а именно:

темп продвижения в новом материале (можно рассматривать проблему освоения теоретической информации на основе анализа цепочки: перевода из «**знаний - знакомства**» в «**знания - копии**» и затем в «**знания-умения**»; такое отслеживание можно осуществить, замеряя результативность обучения «**на входе**» и «**на выходе**»);

особенности обобщения и абстрагирования признаков. Думается, взрослые люди, в большинстве своем, способны на обобщения вполне самостоятельно, однако *игра ставит обучаемого перед этой необходимостью*, и он вынужден это делать, а поскольку работа идет в режиме группового взаимодействия, то еще приходится постоянно объяснять другим свои мысли, аргументированно защищать их или с помощью контраргументов критически оценивать чужие подходы.

Кроме того, осуществляя эту интеллектуальную процедуру на разных интерактивных технологиях многократно, обучаемым приходится не только выделять признаки задачи, проблемы или объекта, но и ранжировать их с точки зрения заданных приоритетов. Следовательно, названный параметр, несомненно, развивается, улучшаются интеллектуальные возможности участников игр, о чем на практике свидетельствуют как экспертные оценки результатов каждой игры, так и проведенные мониторинги со слушателями.

Следующий параметр, измеряющий степень интеллектуальной активности, - *гибкость и самостоятельность мышления*. Интеллектуальная активность может оцениваться как постановка самим обучаемым организационно развивающих целей и задач и как осуществление деятельности по их достижению.

Как показывает наш педагогический опыт, проведенные опросы слушателей свидетельствуют о высокой степени удовлетворенности руководителей и специалистов обучением интерактивными технологиями - **86,8%** (средний результат за последнее десятилетие). Многие обучающиеся руководители и специалисты жалеют о том, что их раньше не учили деловой коммуникации с помощью игровых технологий - таких 49%, то есть практически половина; **37,8%** - готовы продолжать работать над своим вербальным и визуальным имиджем и хотят снова приехать учиться; 9,2% - считают, что такое обучение очень утомительно и напряженно, и только 4% опрошенных руководителей и специалистов из обучаемых не высказались вообще.

Автор считает, что помимо разнообразных опросов слушателей по итогам реализации курса целесообразно использовать также методiku «креативного и коммуникативного поля», то есть изменение интеллектуальной активности и развитие творческих способностей обучаемых руководителей и специалистов должны изучаться на одном и том же экспериментальном материале и на одном цикле (от 24 до 56 час. — в одной и той же группе), то есть аудитория стабильна (как минимум) всю неделю обучения, тогда «продвижение» становится действительно заметным.

В результате анализа интерактивных занятий неоднократно фиксировалось, что между умственными способностями и интеллектуальной активностью обучаемых нет однозначной зависимости.

Некоторые обучаемые с высокой интеллектуальной активностью демонстрируют как низкий (навязывая другим неправильные решения), так и высокий ранг интеллектуальных способностей. Кроме того, включенное наблюдение и проводимая на каждом этапе обучения рефлексия показали, что одни и те же люди, имеющие высокий ранг интеллектуальных способностей, могут проявлять как высокую, так и низкую интеллектуальную активность.

Нам представляется, что отсутствие корреляции по этим параметрам носит вполне закономерный характер. Интеллектуальная активность во многом определяется мотивационной сферой лич-

ности, ее мотивационной готовностью к деятельности, а она, как уже отмечалось, у слушателей разная.

Преимущество интерактивных технологий заключается в том, что на играх осуществляется «**ситуативно не стимулированная деятельность**», то есть «вынужденная» потребность обучаемых к познавательной активности и самостоятельности».

Поэтому автор убежден в том, что хотя интеллектуальная и творческая активность слушателей на интерактивных занятиях зависит от очень многих причин, на их индивидуальную и групповую мотивацию чаще всего влияет профессионализм того, кто ведет игровые занятия, его коммуникативная и игротехническая компетентность.

Таким образом, задача определения образовательной результативности интерактивного обучения может быть достигнута преподавателем не только **на субъективном** (мнение самих руководителей и специалистов, а также тех из них, кто выполнял во время игр экспертные функции), но и **на объективном уровне**, то есть на основе сопоставления достигнутых результатов с параметрами, описанными выше.

Завершая сказанное, мы отмечаем, что современный менеджмент и эффективные бизнес-коммуникации требуют от руководителей и специалистов **инновационных технологий взаимодействия и продуктивных моделей делового общения**, что, несомненно, востребует и **опережающее** обучение, обеспечивающее такую подготовку.

Описывая характеристики разнообразных интерактивных технологий, мы стремились сделать их сценарии и блок-структуры как можно более технологичными, приемлемыми для начинающих преподавателей, желающих работать с использованием методов активизации занятий. Этим же принципом мы руководствовались, отбирая иллюстрации из опубликованных пособий. Нам хотелось, чтобы, анализируя материалы пособия, преподаватель почувствовал инструментальные возможности каждой технологии, их дидактический, коммуникативный и творческий потенциал, возможности и педагогические риски практического применения.

В соответствии с нашим замыслом любой преподаватель, прочитавший эту книгу, может взять ее с собой на занятия и провести те интерактивные игры, тренинги и упражнения, которые в ней описаны, с учетом целей, проблематики и возможностей аудитории слушателей и отведенного регламента.

Вместе с тем мы глубоко убеждены, что описанные нами проблемы обучения взрослых характерны и для самих преподавателей. Следовательно, эффективности интерактивного обучения можно достичь лишь в тех случаях, когда сам **преподаватель является грамотным коммуникатором**, то есть: => владеет умением слушать других;

=> может ясно и четко формулировать свои мысли, взгляды, позицию;

=> является аналитиком, способным осуществлять объективную экспертизу и выявлять причины отклонений, тупиковых или конфликтных ситуаций;

=> обладает стрессоустойчивостью и эмоциональной культурой;

=> проявляет терпимость и лояльность к взрослой аудитории; =>

знает разнообразные технологии и техники взаимодействия и умеет гибко их использовать;

=> имеет высокий уровень дискуссионной культуры;

=> способен влиять на людей и вести свою линию; =>

умеет сам учиться и извлекать уроки;

=> представляет собой творческого импровизатора, стремящегося мобильно перестраиваться в пространстве, регламенте, средствах взаимодействия, формах интерактивного контакта; => является харизматической личностью, чей ум, обаяние, энергетический потенциал и чувство юмора привлекают и восхищают других, «заряжают» их оптимизмом, уверенностью в себе, желанием развиваться и совершенствоваться. Интерактивные технологии требуют от преподавателя не только перечисленных выше качеств и характеристик, но и **глубокого профессионализма, связанного с владением игротехническим менеджментом**.

Именно эти характеристики дают шанс современному преподавателю быть конкурентоспособным, быстро овладевать как новейшей теоретической информацией, так прогрессивными технологиями, с помощью которых можно довести ее до слушателей в рамках партнерского, паритетного общения.

Владение богатым личностным потенциалом и игротехнической компетентностью будет способствовать пониманию новой рыночной ситуации, когда востребованы лишь те инновационные образовательные услуги, которые позволяют при минимальных затратах времени решать конструктивно задачи обучения и организационного развития персонала.

Автор будет рад узнать Ваше мнение, уважаемый читатель, об этой книге, получить Ваши отзывы и предложения, ответить на возникшие вопросы.

ГЛОССАРИИ

«Адвокат дьявола» - игровая роль в споре, дискуссии. Цель участия - высказывать только отрицательные аргументы, специально подбирать факты, отвергающие позитивное решение проблемы.

Активность надситуативная - способность субъекта подниматься над уровнем требований ситуации, ставить цели, избыточные с точки зрения исходной задачи. Посредством А.Н. субъект преодолевает внешние и внутренние ограничения («барьеры») деятельности. А.Н. выступает в явлениях творчества, познавательной (интеллектуальной) активности, «бескорыстного» риска, сверхнормативной активности.

Активность поисковая - поведение, направленное на изменение ситуации (или отношения к ней) при отсутствии определенного прогноза его результатов, но при постоянном учете степени его эффективности.

Алгоритм - точное предписание, которое определяет процесс преобразования исходных данных в искомые данные, обладающие следующими свойствами: массовостью, т.е. применимостью для решения любой задачи из некоторого класса задач со множеством исходных данных; результативностью, т.е. способностью получения исходных данных - результата через конечное число достаточно простых шагов; определенностью, т.е. точностью и понятностью для исполнителей, А. должен записываться на формальном языке: в виде блок-схемы, в алгоритмическом языке, широко применим в деловых играх.

Альтернатива - необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями, вариантами решений. Выбор - наименее формализованный этап формирования решений, и здесь большую роль играют творческие способности участников игры. Выбор по типу: из двух зол - меньшее.

Ассертивность (англ. assertive - уверенность в себе, своих притязаниях) - это способность личности открыто и свободно заявлять о своих желаниях, требованиях и добиваться их воплощения. Это умение оптимально реагировать на замечания, справедливую и несправедливую критику и решительно говорить себе и окружающим «нет», когда этого требуют обстоятельства

Аттракция (лат. attraho - притягиваю к себе) - умение нравиться другим, способность привлекать к себе, вызывать симпатию.

Барьер психологический - психическое состояние, возникающее как реакция на неожиданно резкое изменение среды. В игровых занятиях Б.П. характеризуется переживанием чувства неудовлетворенности работой, партнерами игрового процесса, самим собой. Для предупреждения Б.П. необходимо проводить перед началом игрового взаимодействия психологическую подготовку отдельных участников и группы в целом.

Барьер смысловой - несовпадение смыслов высказанного требования, просьбы, приказа и т.п. у партнеров в общении, создающее препятствие для их взаимопонимания и взаимодействия.

Вербальный (от лат. verbalis - словесный) - термин, применяемый для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования с этим

материалом. В зависимости от используемого материала различаются В. (словесное) и невербальное (язык мимики и жестов) общение.

Взаимодействия межличностные - объективные связи и отношения, существующие между людьми в социальных группах. В интерактивных технологиях используются для описания причинной зависимости и взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в ходе совместной деятельности.

Виды речевого общения - это речь монологическая, диалогическая (команда, беседа), полилогическая (дискуссия).

«Горячий стул» - прием групповой техники, проводимый в тех случаях, когда один из участников игры хочет узнать чувства остальных членов группы по отношению к нему, без разъяснений и без приписывания мотивов, а затем сообщает о собственных чувствах, возникших в ходе высказываний, не оценивая, не оправдываясь и не защищаясь.

Групповое давление - воздействие группы на мнение и поведение отдельного ее члена. Эффективность воздействия Г.Д. на участника игрового занятия определяется степенью его конформности. В зависимости от сложившихся норм и ценностных ориентации, Г.Д. может иметь положительное и отрицательное значение.

Групповая деятельность - социологический и социально-психологический феномен, продукт общения, не равный механической сумме деятельности людей, входящих в группу. Указанная деятельность имеет следующий иерархический ряд видов, различимых в основном по их целям: одновременная деятельность, деятельность вместе, совместная деятельность, коллективная деятельность.

Групповая совместимость - социально-психологическое явление, означающее различные аспекты и уровни совместимости индивидов в группе, объясняющее, почему не все обучаемые, собранные в одну группу, дают одинаковую эффективность групповой деятельности. Для игровых занятий имеет значение психофизиологическая (сенсомоторная) и психологическая (характеры, интересы) Г.С.

Групповой дискуссии метод - метод, способствующий повышению качества групповых решений и заинтересованности всех членов группы в их принятии и практической реализации. Г.д.м. частично используется в социально-психологическом тренинге, групповых формах обучения, деловых играх, технологиях генерирования идей.

Дебрифинг (англ. debriefing) - это понятие пришло из военной среды. Ранее означало «выдаивание» знаний из участников, которые они приобрели в ходе военной операции. В современных условиях дебрифинг означает проверку правильности приобретенного урока (осмысление и обсуждение) и доведение информации до сведения наставника, используется также как выход из игровых ролей.

Дедукция (лат. deductio - выведение) - движение знания от более общего к менее общему, частному, выведение следствия из посылок.

Деловые игры - метод имитации управленческих и производственных ситуаций путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.

Дизъюнкция (лат. disjunctio) - логическая операция, образующая сложное высказывание из объединения двух высказываний с помощью логического союза «или».

Задача (проблема) - цель деятельности, данная в определенных условиях и требующая для своего достижения использования адекватных этим условиям

средств. Поиск, мобилизация и применение этих средств (операций, способов) составляет процесс решения задачи.

Игра — форма деятельности в условных ситуациях, направленная на воссоздание и освоение общественного опыта, фиксированного в социально закрепленных способах осуществления предметных действий, в предметах науки и культуры.

Игра ролевая - прием экспериментального интерактивного обучения, с помощью которого моделируется социально-психологическая ситуация, которая включает те же ограничения, мотивацию и принуждение, какие существуют в реальном мире. Исполнение ролей позволяет участникам проектировать то или иное поведение, подыскивая ключи к эффективной межличностной коммуникации.

Игра с правилами - вид коллективной или парной игры, в которой действия участников и их взаимоотношения регламентированы заранее сформулированными правилами, обязательными для всех участников. Переход к игре с правилами подготавливается при проведении ролевых игр, где они связаны и скрыты в роли.

Игровое проектирование - конструирование, разработка методических решений и проектов в условиях интерактивного взаимодействия и их защита с помощью игровых технологий. Используется для решения сложных инженерных и научно-технических задач.

Игр теория - математическая дисциплина, являющаяся разделом кибернетики и позволяющая установить количественные закономерности и характеристики, создать формальную модель конфликтной ситуации - игры, когда сталкиваются интересы двух и более сторон.

Идентификация - признание тождественности наблюдаемых объектов, в психологии и социологии - интеллектуальная и эмоциональная общность личности с другим человеком или образцом для подражания.

Имитационное упражнение - отличается от метода анализа ситуаций тем, что у организатора занятий есть вариант наиболее правильного ответа. Решение принимается группами в ходе интерактивного взаимодействия, затем обсуждается на межгрупповой дискуссии.

Инсайт (англ. insight - понимание, постижение, озарение) - внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы.

Инсценизация - экспериментальное ролевое драматизированное представление какой-либо проблемной межличностной ситуации, которому предшествует подготовительный этап разработки сценария и распределения ролей.

Интенция — устремленность, направленность мыслительной деятельности человека на решение какой-либо задачи, на познание какого-либо объекта.

Интеракция (англ. interaction - взаимодействие) - происходит в процессе вербального и невербального общения людей. В психологии рассматривается как осознаваемое (чаще неосознаваемое) влияние оценок, выраженных в экспрессивном поведении окружающих, на поведение субъекта в процессе взаимодействия с другими.

Исследование операций - совокупность математических методов принятия оптимальных решений в условиях ограниченности ресурсов и системы целей.

Казус из практики (кейс) - отредактированное изложение случая из практики, используемое в качестве учебной модели в социально-психологическом и управленческом тренинге.

Коач (англ. - coach) - высококвалифицированный специалист в какой-либо области, занимающийся передачей другим людям своих знаний и опыта, инструктор.

Когнитивный (лат. - мыслю) - относящийся к познанию на основе мышления.

Когнитивный диссонанс - рассогласование двух психологически противоречивых знаний, имеющихся в сознании человека, которое сопровождается появлением отрицательных эмоций.

Коллективное мышление - социально-психологическое явление как обмен мыслями в группе, решающей задачу в процессе совместной деятельности.

Коллизия (лат. collisio - столкновение, потрясение) - столкновение противоположных, разнонаправленных взглядов, стремлений, чувств, интересов, обстоятельств.

Коммуникация (лат. communicatio - сообщать, передавать) - обмен информацией в человеческом общении вообще и в совместной деятельности - как обмен представлениями, интересами, чувствами и т.д. Характеристика структуры деловых и межличностных связей между людьми, например структуры внутригруппового общения ее участников.

Компромисс - стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки и согласование спорных позиций.

Конгруэнтность - адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Конкуренция — борьба между производителями товаров, предприятиями торговли или индивидуумами за более выгодные условия реализации продукции, получения максимальной прибыли, достижения максимальной власти; стратегия взаимодействия с жестким проведением своей линии, своей цели.

Конфликт (лат. conflictus - столкновение) - отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Конфликтная ситуация - накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

Конформизм (лат. conformis - подобный) - социально-психологический феномен, выражающийся в готовности человека соглашаться с мнением коллектива, приспособляться к общественному мнению, избегать проявления своего несогласия и споров, пассивно принимать существующий порядок вещей.

Критическая ситуация - внезапное изменение ситуации, производственной среды или состояния личности, вызывающее нарушение деятельности, возможность появления ошибочных действий и перехода К.с. в аварийную ситуацию. К.с. моделируется при анализе случайных ситуаций в организационно-деятельностных играх.

Кульминация игры - наивысшая точка развития игрового действия, апогея в противоборстве точек зрения и позиций.

Лидер (англ. leader - ведущий руководитель) - член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Малая группа - один из двух видов групп (второй - большая группа), различающихся по их социальному содержанию и объему. М.г. в основном контактная группа (от 2 до 9 чел. в режиме игры).

Манипуляторские психологические игры - индивидуализированные способы межличностного поведения, часто неосознаваемые, но, тем не менее, рассчитанные на определенный психологический выигрыш («бедная Лиза», «казанская сирота», «святая простота» и т.д.).

Медиатор (лат. mediator) - профессиональный посредник в конфликтных ситуациях.

Метод анализа действий по инструкциям - помогает слушателям осваивать в условиях игрового моделирования новые организационные структуры, внедрять научную организацию труда, апробировать новые инструкции.

Метод анализа конкретных ситуаций - экспериментальный метод интерактивного обучения на основе моделирования конкретных и случайных ситуаций из реальной практики. Способствует развитию умения анализа информации и поиска эффективного решения трудных проблем.

Метод «инцидента» - разновидность метода анализа ситуаций, основная цель которого - научить сбору и анализу информации по проблеме.

Метод разбора деловой корреспонденции (баскетметод) - разновидность метода анализа ситуации, цель которого — научить принимать управленческие решения, связанные с «Почтой руководителя».

Минимакс — стратегия в теории игр, ставящая своей целью достижение максимально возможного выигрыша при минимальных затратах (потерях) или при благоприятных действиях противника.

Моделирование - исследование явлений процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания; в теории управления особую роль играют методы экономико-математического моделирования, которые позволяют провести многовариантный анализ ситуации или процесса и разработать для реализации оптимальный план или проект действий.

Модератор (лат. moderator - умеряющий) - специалист, ведущий тренинг.

Мозговая атака (мозговой штурм) - интерактивный метод интенсификации процесса группового поиска решения проблем.

Мысленный эксперимент - познавательный-прогностический прием, заключающийся в умозрительном, воображаемом конструировании предлагаемой последовательности событий (а что будет, если ...?). Психологическую основу составляет целенаправленное воображение, регулируемое мышлением, которое позволяет получить новое знание, предварительные выводы без проведения реальных экспериментов.

Мышление творческое - один из видов мышления (интуитивное, наглядно-образное, теоретическое, практическое, словесно-логическое и т.д.), характеризующийся созданием субъективно нового продукта и новообразованиями в самой познавательной деятельности по его созданию.

Обратная связь - искреннее предъявление информации о своем отношении к другому человеку; обратное воздействие результатов функционирования какой-либо системы (объекта), информация от управляемого объекта как важнейшее понятие кибернетики и управления.

Обучение через опыт личного участия - методический принцип социально-психологического тренинга, согласно которому обучаемые осваивают содержание и смысл межличностных феноменов путем участия в учебно-тренировочной группе, выступающей в качестве модели группового поведения.

Ограничения - условия, учитываемые при решении задач управления, одно из обязательных требований к деловым играм. В качестве ограничений в де-

ловых играх могут выступать: производственные ресурсы, время, нормативы использования ресурсов, правила игры и пр.

Определение ситуации - индивидуальный акт избирательного внимания к определенным аспектам социальной ситуации, ее истолкование и планируемые действия.

Персонификация (лат. personalis - личность, лицо, делать) - наделение животных и растений, отвлеченных понятий, неодушевленных предметов и явлений природы человеческими свойствами, представление их в лицах; олицетворение.

Перцепция (лат. percipere) - восприятие, представление, отражение. **Полилог** - дискуссия, беседа трех и более участников. **Правила** - совокупность требований, выполнение которых гарантирует (устанавливает) создание определенных условий участникам деловой игры.

Презентация - торжественное, публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

Принятие решений - умственный или волевой навык, в котором может проявляться инсайт. В методах активного обучения принятие решения происходит в ходе интерактивного взаимодействия участников на основе логических рассуждений и умозаключений, то есть это результат процесса мышления, проходящий несколько этапов.

Проблема (греч. problema - задача, задание) - сложный вопрос, требующий разрешения; что-то трудноразрешимое; осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

Проблемная ситуация - существующая в реальности или созданная экспериментальная ситуация, восприятие и осмысление которой предполагает уяснение отношений между наличными условиями и требованиями задачи.

Противоборство - взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

Психологический уход из группы - отключение от работы в группе (при физическом присутствии) путем переноса внимания на другие объекты, погружение в мечты или выполнение действий, отделяющих обучаемого от группы.

Разминка — в методике проведения занятий учебно-тренировочной группы процесс создания доброжелательной атмосферы для подготовки участников к ролевым играм и упражнениям на совершенствование чувствительности.

Раппорт - близкие межличностные отношения, основанные на высокой степени общности мыслей, интересов, чувств.

Регламентация - установление определенных правил, порядка; разработка распоряжений, предписаний.

Регрессивное поведение - форма защитной реакции индивида при переживании им фрустрации, состоящая в замене значимой для него сложной задачи, решение которой затруднено в сложившейся ситуации, на более легкую.

Редуцировать (лат. reducere - отодвигать назад) - изменять то или иное свое качество в сторону упрощения, ослабления.

Релаксация (лат. relaxatio - уменьшение напряжения, ослабление) - состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

Релевантность (англ. relevant - уместный, относящийся к делу) - смысловое соответствие между информационным запросом и полученным сообщением.

Рефлексия (лат. reflexio - обращение назад) - процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу.

Роль - нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Самоактуализация - стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

Сенситивность - характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям, обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний.

Синектика - модификация метода «Мозговая атака», эвристическая технология, построенная на разного рода ассоциациях.

Синергия (греч. synergos - совместный, согласованный) - особенность сложной системы, в которой сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

Соперничество — стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Сотрудничество - стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Социальная перцепция - восприятие человека человеком.

Спонтанная игра - не планируемая игровая деятельность участников группы, возникающая, однако, при определенных, заданных условиях.

Сюжетно-ролевая игра - форма игровой деятельности, наиболее близкая к театрально-драматургической импровизации на заданную тему, широко используется как метод социально-психологического тренинга.

Табула-раза - буквально «чистая доска»; термин, означающий некое первоначальное состояние души, где еще отсутствуют следы опыта.

Тренинг социально-психологический - совокупность интерактивных технологий формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимопонимания, взаимодействия людей в группе.

Упражнение - повторное выполнение действия с целью его усвоения: уяснение содержания действия, его закрепление, обобщение и автоматизация, полное овладение действием и превращение его в умение и навык.

Уступка - стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Уход — стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Фасилитатор (англ. - facilitator, букв. «тот, кто облегчает, содействует чему-либо») - специалист, чаще всего психолог, тренер или менеджер, занимающийся сопровождением групповых процессов, проведением конференций, встреч и семинаров. В отличие от лектора фасилитатор не является главным действующим лицом; при помощи специальных навыков он способствует созданию рабочей обстановки, включению максимального числа людей в работу и их активному взаимодействию между собой.

Фрустрация (лат. frustratio - обман, неудача) - психологическое состояние, возникающее в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности; гнетущая тревога, чувство напряженности, безысходности.

Харизма (греч. charisma - божественный дар, милость) - бытующее представление об особой одаренности, исключительности, непогрешимости кого-либо.

Харизматический лидер (личность) - человек, наделенный в глазах его последователей - адептов - авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности: мудрости, героизме, святости и т. д.

Шаг усвоения представляет собой микроэтап процесса обучения, в результате которого обучаемый усваивает некоторый минимум учебной информации или совершенствует (тренирует) усвоенный способ действия.

Эвристика (нахожу, отыскиваю, открываю) - метод открытия нового; раздел современной психологии мышления как учение о решении задач и продуктивном, творческом мышлении.

Эвристическая деятельность - мыслительная деятельность, направленная на выявление ранее не известных закономерностей. Отражает творческий характер мышления человека.

Экспозиция игровая - принятие предлагаемых обстоятельств. Введение информации, необходимой для понимания условий и правил игры.

Эмпатия (греч. pathos - страдание, боль, сочувствие, сопереживание, умение поставить себя на место другого) - способность индивида эмоционально отзываться на переживания других людей. Э. предполагает субъективное восприятие другого человека, проникновение в его внутренний мир, понимание его переживаний, мыслей, чувств.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава I. Инновационные подходы к обучающим технологиям	13
Интерактивное обучение руководителей и специалистов	13
История создания игровых технологий	22
Методологические принципы интерактивного обучения	36
Глава II. Имитационные игры	51
Пять составляющих имитационных игр	52
Три этапа в имитационной игре	54
Принципы построения имитационных игр	56
Организация и проведение имитационных игр	61
Интерактивные имитационные игры для обучения персонала	70
Достоинства и ограничения технологии имитационных игр	75
Практические технологии имитационных игр	76
«ЧП на Луне»	76
«Воздушный шар»	85
«Кораблекрушение»	87
«Необитаемый остров»	91
«Торги»	97
«Робинзон»	104
«Вавилон»	106
«У озера»	108
Краткий обзор зарубежных имитационных игр	ПО
Компьютерные имитационные игры	113
Литература по приведенным практическим иллюстрациям	116
Глава III. Организационно-деятельностные игры (ОДИ)	117
Продуктивные игры «открытого типа»	117
Специфика организационно-деятельностных игр	119
Типы игровых групп на ОДИ	122
Достоинства и ограничения технологии ОДИ	123
Практические разработки игр	124
Поисково-апробационная игра «Геркул»	124
Интерактивная инновационная игра «ЗАПРОС»	148
Литература по приведенным практическим иллюстрациям	167
Глава IV. Деловые игры	168
Виды деловых игр	170
Признаки деловых игр	170
Характеристики деловой игры	171
Преимущества деловых игр и возможности их использования	171
Цели для развития участников игры	173
Подготовка к разработке и описанию деловой игры	173
Порядок проведения деловой игры	175
Достоинства и ограничения деловых игр	178
Практические разработки деловых игр	180
ДИ «МИР»	180
ДИ «Стиль»	185
ДИ «Подбор и отбор персонала»	216
ДИ «Игра»	221

ДИ «Аттестация»	232
ДИ «Алгоритм решения управленческих проблем»	263
Литература по приведенным практическим иллюстрациям	267
Глава V. Методы активизации учебного процесса	268
Ситуационный анализ (кейс-стади)	269
Анализ конкретных ситуаций (АКС)	272
Учебные цели традиционного анализа конкретных ситуаций	272
Специфика работы методом АКС	274
Основные характеристики АКС	275
Методы работы с ситуациями	276
Метод кейсов	276
Достоинства и ограничения метода кейсов	280
Метод «Инцидента»	282
Достоинства и ограничения метода «инцидента»	284
Разбор корреспонденции («баскетметод»)	285
Достоинства и ограничения метода разбора корреспонденции	286
Метод проигрывания ролей (инсценировки)	289
Ролевые игры	289
Достоинства и ограничения ролевых игр	292
Практические разработки методов активизации занятий	295
Ситуационно-ролевая игра «Конфликт»	295
Дидактическая ролевая игра «Оценка глубины конфликта»	310
Ролевая игра «Дилемма узника»	312
Ситуационно-ролевая игра «Жалоба»	315
Конфликтные ситуации (решение ситуационных задач)	316
Ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии»	319
Ситуационно-ролевая игра «Шантаж»	321
Ситуационно-ролевая игра «Поручение задания подчиненному»	323
Ситуационно-ролевая игра «Прием на работу»	326
Упражнение-тест «Управленческие ситуации и направленность ру-ководителя»	330
Ситуационно-ролевая игра «СЛАЛОМ»	339
Информационный лабиринт «Папка руководителя»	343
Литература по приведенным практическим иллюстрациям	351
Глава VI. Эвристические технологии генерирования идей	352
Метод мозгового штурма	353
Генерирование идей. Процедура мозгового штурма	355
Правила мозгового штурма	356
Подведение итогов мозгового штурма	358
Достоинства и ограничения мозгового штурма	360
Метод синектики	361
Приемы, основанные на аналогии	362
Этапы проведения синектической сессии	364
Организация синектической сессии	364
Трудности использования синектики	366
Метод ассоциаций	366
Применение метафор	367
Принципы организации технологии свободных ассоциаций	368
Правила для организаторов по применению метода	369

Правила интерактивного взаимодействия для участников	369
Практические технологии для генерирования идей	371
Креативность в менеджменте.....	371
Игра «Советник на минуту».....	379
Игра «Мы все богаты».....	379
Игра «Что, если...?».....	381
Игра «Нельзя терять ни секунды».....	382
Мозговой штурм «Карьера».....	383
Интерактивная игра «Собака Гарри».....	385
Логические задачи для интерактивного общения.....	387
Тренинг на сообразительность «Принцесса и крестьянин».....	389
Упражнение на сообразительность «Представьте себе куб».....	390
Мозговой штурм «Чувства».....	392
Мозговой штурм «Трудный клиент».....	393
Игра «Мозговая атака».....	394
Упражнение «Подсчитайте квадраты».....	402
В копилку творческого коммуникатора.....	403
Литература по приведенным практическим иллюстрациям.....	405
Глава VII. Тренинг для обучения и организационного развития	407
От чего зависит выбор методов обучения на тренинге?.....	409
Тренинг сенситивности (прогнозирования поведения).....	412
Корпоративный тренинг.....	415
Управленческий тренинг.....	418
Видеотренинг.....	419
Критика «Lege Artis» (по всем законам искусства).....	422
Этические нормы видеотренинга.....	424
Практические разработки тренингов.....	425
Ролевая игра-тренажер «РАНАДО».....	425
Тренинг на переговоры «Железная дорога».....	437
Тренинг на переговоры «Копировальная машина».....	438
Тренинг «Язык тела».....	441
Тренинг «Установление зрительного контакта в группе».....	441
Тренинг «Обсуждение и зрительный контакт».....	442
Тренинг «Движения глаз».....	443
Ролевой тренинг «Мафия».....	444
Тренинг «Роковой гипнотизер» (киллер).....	447
Тренинг «Князь».....	448
Упражнение «Противоположности»: конфликт «нападающего» и «защищающегося».....	449
Упражнение «Сила языка».....	450
Лидерский тренинг «Или- или».....	451
Тренинг «Ты выбираешь».....	452
Тренинг лидерства «Учителя и ученики».....	455
Тренинг по ведению переговоров «Выиграй или проиграй».....	457
Управленческий тренинг «Трудовое соглашение».....	459
Тренинг конкуренции и власти «Штраф».....	462
Тренинг по управлению конфликтом «Одинокий волк».....	463
Тренинг по управлению конфликтом «Свободный график».....	466
Литература по приведенным практическим иллюстрациям.....	467

Глава VIII. Функции преподавателя в интерактивных играх.....	469
Рекомендации преподавателю по созданию творческой атмосферы на «игровой поляне».....	476
Рекомендации преподавателю по преодолению непредвиденных ситуаций во время игрового занятия.....	478
Рекомендации преподавателю для преодоления проблем, связанных с «трудными» людьми.....	479
Рекомендации преподавателю по использованию невербальных сигналов.....	482
Типы и виды ролевых позиций, используемых на играх.....	485
Характеристики ролей, используемых в конкретных ситуациях ...	487
Приемы «погружения» в интерактивные технологии.....	488
Приемы «выгрузки» из игрового взаимодействия или «снятие ролей» (Debriefing).....	495
Обратная связь по итогам интерактивного взаимодействия.....	501
Литература по приведенным практическим иллюстрациям.....	505
Заключение.....	^6
Глоссарий.....	5У
Литература.....

П 16 **Панфилова А.П.**

Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. - СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - 536 с.

ISBN 5-7320-0670-2

(Общество «Знание» Санкт-Петербурга и Ленинградской обл.). 5000 экз.

Книга содержит описание интерактивных технологий, применяемых в обучении и организационном развитии персонала: имитационных, организационно-деятельностных, инновационных, деловых и ситуационно-ролевых игр; методов активизации учебного процесса: кейсов, традиционного анализа ситуаций, инцидента, информационного лабиринта (почта руководителя), «разыгрывания» ролей; методов генерирования идей: мозговая атака, синектика, метод ассоциаций; метода тренинга: межличностного взаимодействия, сенситивности, корпоративного и видео-тренинга. Все технологии представлены с учетом их специфики, возможностей применения, преимуществ и ограничений, *практическими иллюстрациями*, руководством к применению.

Предназначена для преподавателей, менеджеров по персоналу, руководителей учебных центров, тренеров, консультантов, психологов, специалистов и всех, интересующихся игровым моделированием.

ББК 65.290



ПАНФИЛОВА
Альвина Павловна

ИГРОТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Интерактивные технологии для обучения
и организационного развития персонала*

Учебное пособие

Заведующая редакцией *А.И. Сергеева*
Редактор *Г. А. Капитонова*. Художник *СВ. Алексеев*
Технический редактор *А.И. Сергеева*
Корректор *О.Л. Графинина*. Верстка *СВ. Павловой*

Лицензия ЛР № 030800 от 19.01.1998 г.

Подписано к печати 8.01.2003. Формат 60x88/16.

Гарнитура Тайме. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 33,5. Уч.-изд. л. 35,8. Тираж 5000 экз. Заказ № 3499

Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей,
экономики и права
Общество «Знание» Санкт-Петербурга и Ленинградской области
191104, Санкт-Петербург, Литейный пр., 42.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Типография „Правда“». 191119,
С.-Петербург, Социалистическая ул., 14.