

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Отдел воспитательной работы с молодежью

**Деловая игра как интерактивная технология  
обучения лидерским качествам**

Могилев 2012

Рекомендовано к опубликованию

Советом по воспитательной работе  
Белорусско-Российского университета

Автор-составитель: М.А. Беляева

В методических указаниях рассматриваются вопросы развития инициативности студентов, их лидерских качеств средствами интерактивных технологий обучения, что способствует вовлечению молодых людей в социально значимую деятельность, воспитанию их нравственных качеств, гражданскому становлению.

Указания рекомендуются участникам воспитательного процесса.

Учебное издание

**Деловая игра как интерактивная технология  
обучения лидерским качествам**

Ответственный за выпуск

О.В. Потапкина

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский  
университет», 2012

## Содержание

- 1 Характерные черты высокоразвитого и сплоченного коллектива
- 2 Понятие лидерства .Качества личности, характерные для лидера
- 3 Деловая игра
  - 3.1.Роль деловых игр в системе подготовки специалистов
  - 3.2.Характеристика основных имитационных методов активного обучения
  - 3.3.Оценка совершенствования деловой игры как формы совершенствования подготовки и переподготовки специалистов
  - 3.4.Особенности реализации деловых игр с использованием персональных компьютеров
- 4 Рекомендации по работе с коллективом
- 5 Список литературы
- 6 Приложение А
- 7 Приложение Б

## 1 Характерные черты высокоразвитого и сплоченного коллектива

В настоящее время существует несколько моделей развития коллектива, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому, он рассматривает группу как состоящую из четырех страт (слоев). В первом слое реализуются прежде всего непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости. Во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности. В третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

В настоящее время психологи предпочитают рассматривать уровни групповой структуры в обратном порядке, начиная с характеристики ядерных отношений.

Центральное звено групповой структуры образует сама предметная деятельность группы, причем это обязательно социально-позитивная деятельность. Второй слой групповой структуры представляет собой фиксацию отношения каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам. Этот слой описывается как совпадение ценностей, касающихся совместной деятельности, и развитие определенной мотивации членов группы, эмоциональной идентификации с группой. Третий слой фиксирует собственно межличностные отношения, опосредованные деятельностью. Четвертый слой групповой структуры фиксирует поверхностные связи между членами группы, это та часть межличностных, отношений, которая построена на непосредственных эмоциональных контактах.

Силу всякого коллектива составляет его сплоченность. Сплоченность может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть и очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его развития, от стадии зрелости. Таких стадий психологи выделяют пять. Первая стадия называется притиркой. На этой стадии люди еще приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

Вторая стадия развития коллектива — «конфликтная» — характеризуется тем, что в его рамках открыто образуются кланы и группировки, открыто

выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения. Начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии — стадии экспериментирования — потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками, поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

На четвертой стадии в коллективе появляется опыт успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой — творчески. В зависимости от ситуации, функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему.

На последней — пятой стадии — внутри коллектива формируются прочные связи, людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни. Для высокоразвитого коллектива характерно наличие сплоченности как ценностно-ориентационного единства, близости взглядов, оценок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, событиям, задачам, идеям), наиболее значимым для группы в целом. Индексом сплоченности служит частота совпадения взглядов членов группы в отношении нравственной и деловой сферы, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

Для высокоразвитого сплоченного коллектива характерно наличие положительного психологического климата, доброжелательного фона взаимоотношений, эмоционального сопереживания, сочувствия друг к другу. Наличие или отсутствие этих качеств служит диагностическим признаком для различия просто группы людей и коллектива.

Комплексным показателем взаимоотношений в коллективе является его социально-психологический климат — совокупность отношений членов группы:

- 1) к условиям и характеру совместной деятельности;
- 2) к коллегам, членам коллектива;
- 3) к руководителю коллектива.

## 2 Качества личности, характерные для лидера

Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

Лидерство — естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека.

Можно выделить следующие типы лидеров, опираясь на ряд категорий:

- обаятельный — авторитетный. (Обаятельный лидер пользуется симпатией, даже любовью подчиненных; его природное обаяние вдохновляет окружающих людей. Авторитетный лидер опирается на свои знания, способности, хладнокровие, спокойствие, проявляя аналитический подход к решению проблем.);

- лидер «с воображением», «душевный» — лидер-контролер, манипулятор. Лидер «с воображением», с творческой фантазией, дающий реализовывать возможности подчиненных, способен вносить инициативы, вдохновлять свою группу, проявляя «нежно-любовную заботу», участие в делах своих подчиненных;

- лидер-контролер, манипулятор, преимущественно занимается операциями внутри системы, относясь к подчиненным «с легко прикрытым сожалением». Креч, Крайфилд отмечают, что подчиненные воспринимают «душевного лидера с воображением» следующим образом: как «одного из нас», «как нашего выразителя», который выражает нормы, ценности группы, как наиболее опытного, мудрого из нас, способного быть экспертом в решении групповых задач.

Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Согласно концепции «черт», лидер обладает определенными свойствами, чертами, благодаря которым он выдвигается в лидеры. Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности.

Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому

лидерство может переходить от одного человека к другому: эмоциональный или деловой лидер и т. п.

Какие психологические и социально-психологические качества личности характерны для лидера? Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности, способность вызвать к себе доверие.

Доверие к лидеру — это признание его достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива, от особенностей своих последователей, поэтому от лидера требуется способность выражать интересы группы, быть восприимчивым к взглядам и позициям своих сторонников, чтобы уметь понять, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы.

В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе обеспечить личностную поддержку членам группы.

Решение названных задач осуществляется посредством следующих функций:

- а) информационно-аналитической;
- б) выработки программ;
- в) принятия решения;
- г) организации исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения, программа действий и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

- 1) подбор и расстановку исполнителей;
- 2) доведение до них решений;
- 3) уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- 4) создание внешних и внутренних условий исполнения;
- 5) координацию деятельности исполнителей;
- 6) подведение итогов и анализ результатов.

Мобилизация начинается с формирования команды лидера.

**Деловая игра** является формой воссоздания предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности специалиста, моделирования тех систем отношений, которые характерны для этой деятельности, моделирования профессиональных проблем, реальных противоречий и затруднений, испытываемых в типичных профессиональных проблемных ситуациях.

На этапе разработки деловой игры следует реализовать следующие психолого-педагогические принципы:

1) принцип имитационного моделирования содержания профессиональной деятельности, конкретных условий и динамики производства;

2) принцип воссоздания проблемных ситуаций, типичных для данной профессиональной деятельности через систему игровых заданий, содержащих некоторые противоречия и вызывающих у учеников состояние затруднения;

3) принцип совместной деятельности участников в условиях взаимодействия имитируемых в игре производственных функций специалистов;

4) принцип диалогического общения и взаимодействия партнеров по игре как необходимое условие решения учебных задач, подготовки и принятия согласованных решений;

5) принцип двуплановости игровой учебной деятельности. Деловая игра решает «серьезные» задачи по развитию личности специалиста, обучаемые усваивают знания, умения в контексте профессии, приобретают и профессиональную компетенцию и социальную компетенцию (навыки взаимодействия в коллективе производителей, навыки профессионального общения и управления людьми). Но эта «серьезная» деятельность реализуется в игровой (частично азартной) форме, что позволяет обучаемым интеллектуально и эмоционально «раскрепоститься», проявлять творческую инициативу.

Деловая игра по уровню сложности бывает следующих видов:

1) **«анализ конкретных производственно-профессиональных ситуаций»** — обучаемые знакомятся с ситуацией, с совокупностью взаимосвязанных фактов и явлений, характеризующих конкретное событие, возникающее перед специалистом в его профессиональной практике и требующее от него соответствующего решения, ученики предлагают свои решения в той или иной ситуации, которые коллективно обсуждаются;

2) **«разыгрывание ролей»** — ученики получают исходные данные по ситуации, а затем берут на себя исполнение определенных ролей. Исполнение ролей происходит в присутствии других учеников, которые потом оценивают действия участников ситуации, принимаемые ими самостоятельные решения в зависимости от условий сценария, действий других исполнителей и в зависимости от ранее принятых собственных решений, т. е. при разыгрывании ролей нельзя полностью предсказать ситуации, в которых оказывается тот или иной исполнитель; этот метод обучения используется для выработки практических профессиональных и социальных навыков;

3) **полномасштабная деловая игра, имитирующая профессиональную деятельность и последствия принимаемых профессиональных решений**



(часто с использованием ЭВМ для расчета и анализа близких и отдаленных последствий принимаемых решений).

**ДЕЛОВАЯ ИГРА** - метод имитации (подражания, изображения) принятия решений в различных искусственно созданных ситуациях путем разыгрывания соответствующих ролей, индивидуальных и групповых, по заданным и вырабатываемым самими участниками игры правилам. **Деловая игра** - это коллективная целенаправленная деятельность учащихся по усвоению дисциплин или разделов с помощью делового имитационного моделирования. В **деловой игре** каждый участник играет роль, выполняет действия, аналогичные поведению людей в жизни, но с учетом принятых правил игры. **Деловые игры** применяются в различных областях и с различными целями: в исследовательских и проектных разработках, в учебном процессе, при коллективной выработке решений в реальной управленческой практике и т.д. **Деловые игры** применяются в качестве средства активного обучения экономике, бизнесу, познания норм поведения, освоения процессов принятия решения. В современном применении метод **деловых игр** означает метод экспериментального обучения соревновательного характера, создающий необходимую мотивацию.

### **3.1 Роль деловых игр в системе подготовки специалистов**

Вопрос о развитии творческих способностей будущих специалистов, развитии их индивидуальности и самостоятельности помогает решить вопрос о внедрении активных форм и методов обучения. Одним из таких методов является внедрение деловых игр в процесс подготовки и переподготовки кадров.

В настоящее время в мире используется более 2000 деловых игр. Экспериментальное игровое моделирование стало интенсивно развиваться с середины 50-х годов. Первые игры были разработаны в США (1955 г. "Rand Corporation", 1958 г. Американская ассоциация управления). Распространяются и внедряются деловые игры в Англии, Канаде, Японии, Франции, Германии, Польше и др.

В СССР в 1966 году была создана первая крупномасштабная игра "Реформа", в 1968 году деловая игра "Астра" (Ленинградский финансово-экономический институт, профессор И.М. Сыроежкин.). Были созданы несколько научных центров по разработке теории и практики деловых игр (Москва, Санкт-Петербург, Киев, Новосибирск, Челябинск и др.), постоянно проводятся семинары по активным методам обучения.

Особенно широко деловые игры стали использоваться в последние годы. Переход к рыночной экономике, необходимость неформальной системы подготовки специалистов стали стимулом широкого применения игрового моделирования в учебном процессе вузов.

Деловую игру можно рассматривать как "моделирование по реальной деятельности "специалиста" в тех или иных специально созданных педагогических или производственных ситуациях. Деловая игра выступает как

средство и метод подготовки и адаптации к социальным контактам и трудовой деятельности.

Б.Г. Ананьев, один из основоположников психологической науки, пишет, что игра занимает ведущее место в социальном формировании человека, как субъекта познания и деятельности. В искусственно воссозданных условиях человек проигрывает разные жизненные и производственные ситуации, что является необходимым для его развития, изменения его социальных позиций, ролей в обществе, для формирования профессиональных интересов, потребностей и навыков. Французский ученый Р. Калуа в своей работе "Структура и классификация игр" определяет общие характеристики, согласно которым игра свободна (у участника нет никаких обязательств), изолирована во времени и пространстве, регламентирована правилами, в ней создается и поддерживается высокое эмоционально-интеллектуальное напряжение участников через систему управления их взаимодействием.

В реальной действительности круг необходимых для жизни и работы знаний постоянно расширяется, а возможности их усвоения не беспредельны. Важнейшей задачей поэтому становится не только умение отбирать необходимые знания, систематизировать их, но и умение преобразовывать эти знания, приближать их к сегодняшним жизненным и профессиональным ситуациям, практике, к реальной профессиональной деятельности. Это означает, что деловые игры, как метод активного обучения, помогают в теоретическом и практическом аспекте подготовки специалистов.

Деловая игра как метод обучения позволяет как бы "прожить" определенную ситуацию, изучить ее в непосредственном действии. Деловые игры позволяют моделировать различные производственные ситуации, проектировать способы действий в условиях предложенных моделей, демонстрировать процесс систематизации теоретических знаний по решению определенной практической проблемы.

Исследователи установили, что при лекционной подаче материала усваивается 20% информационного материала, в то время как в деловой игре 90% (по данным профессора В.И. Рыбальского).

Итак, оценивая роль деловой игры в подготовке и переподготовке кадров, можно выделить следующие параметры:

- применение в деловых играх моделей реальных систем позволяет максимально приблизить процесс обучения к практической деятельности руководителей и специалистов;

- принятие управленческих решений в деловой игре осуществляется ее участниками, которые выполняют определенные роли, а поскольку интересы разных ролей не совпадают, то решение приходится принимать в условиях конфликтных ситуаций.

- проведение деловой игры является коллективным методом обучения, в результате игры формируется коллективное мнение при защите мнения своей группы игроков и критики других групп.

- в деловой игре специальными средствами создается определенный эмоциональный настрой игроков, помогающий активному включению обучаемых в решение изучаемой проблемы.

### **3.2 Характеристика основных имитационных методов активного обучения**

В игровом имитационном моделировании широко представлены деловые игры (военные, политические, производственные, исследовательские, учебные); аттестационные игры для подбора и назначения кадров, для оценки уровня их квалификации; организационно-деятельностные игры для решения региональных проблем; инновационные игры для решения задач, не имеющих аналогов в народном хозяйстве; рефлексивные игры по снятию стрессов и формированию инновационного мышления; поисково-апробационные игры для выработки конкретной программы деятельности коллективом и т.д.

Платов В.Я. рассматривает основные характерологические признаки имитационных методов активного обучения.

**1 Метод анализа конкретных ситуаций** заключается в том, что обучаемым (студентам или слушателям) предъявляется ситуация, связанная с некоторым моментом функционирования конкретной ситуации социально-экономической системы. Задача обучаемых - коллективное принятие управленческого решения в конкретной ситуации. Для активизации занятия могут быть организованы группы, каждая из которых предлагает свой вариант решения (в виде рецензии или публичного защиты). Итог подводят преподаватели, проводящие занятие.

Характерологическим признаком анализа конкретной ситуации являются:

- коллективная выработка решений;
- многоальтернативность решений;
- единая цель группы при выработке решений;
- наличие системы группового оценивания деятельности обучаемых;
- наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых.

Применение метода анализа конкретных ситуаций целесообразно в тех случаях, когда рассматривается отдельная, относительно сложная организационная, экономическая или управленческая задача, единственно правильное решение или правильное решение которой заранее известно преподавателю. За ним остается последнее слово при подведении итогов.

#### **2 Ролевые игры.**

В таких играх обычно отрабатывается умение руководить людьми. До 40% всех вопросов, решаемых руководителем, относится к управлению коллективом, то есть успех руководства зависит от умения руководителя взаимодействовать с другими людьми. Среди участников игры при разборе предлагаемых ситуаций распределяются роли, которые могут носить групповой характер. Задача игры: выработка для исполнителя каждой роли на каждом этапе оптимальной стратегии поведения.

Характерологические признаки ролевых игр:

- наличие ролей;
- различие ролевых ценностей участников игры, исполняющих разные роли (компетентность);
- взаимодействие ролей;
- наличие общей цели у всего игрового коллектива;
- многоальтернативность решений;
- наличие системы группового или индивидуального оценивания деятельности участников игры;
- наличие управляемого эмоционального напряжения.

В отличие от анализа конкретных ситуаций в ролевых играх:

- необходимо наличие модели управляющей системы;
- решение принятое обучаемым воздействует только на управляющую систему, а не на объект управления;
- комплекс-модель управляющей системы носит динамический характер, где есть ролевое общение, в котором общение может зависеть от хода общения между партнерами.

**3 Имитационные игры** - это игры с разной целевой направленностью, для которых не свойственны некоторые из перечисленных характерологических признаков ролевых игр:

- в такой игре может быть только одна роль ("Робинзон"), которая тиражируется каждым участником, который в свою очередь готовит свое решение;
- отсутствует модель управленческой системы и объект управления, остается только модель среды, в которой необходимо принять решение. Здесь моделируется деятельность конкретных руководящих работников или специалистов;
- отсутствие конфликтной ситуации.

#### **4 Организационно-деятельностные игры (ОДИ).**

К классу этих игр можно отнести: проблемные ролевые игры, проблемно-ориентированные деловые игры, апробационно-поисковые игры, инновационные игры. ОДИ применяют при решении сложных социально-производственных задач, когда требуется объединение усилий специалистов разных направлений. Игра базируется на основе предъявляемой игрокам исходной информации о состоянии реальной социально-экономической системы. Далее идет выработка, обсуждение и принятие решений по управлению указанной системой. В таких играх чаще решаются вопросы не оперативного управления, а о разработке программы управления. В игре выявляется комплекс проблем по управлению социально-экономической системой и пути решения этих проблем. В ОДИ обычно рассматриваются кризисные для системы состояния, обеспечивающие повышенную мотивацию участников игры и выработке решений, выводящих систему из кризиса. Для проведения игры целесообразно привлекать специалистов разных направлений, несущих в игре разные функции (группа обеспечения, консультанты, руководители групп и другие).

Организационная задача руководителя - координация коллективной деятельности участников игры, их личностное и межгрупповое общение на всех этапах решения проблемы. В ОДИ принципиально не закладывается безусловное решение проблемы, иногда игра может заканчиваться и отрицательным результатом.

Подготовка и проведение ОДИ осуществляется в несколько этапов.

1 Предигровой этап (может длиться 2-3 месяца). Здесь проводится диагностика, выявляются кризисные проблемы, определяется общая стратегия игры, формируется ее структура. Далее проводится подбор игрового коллектива, продумываются составы игровых групп. В каждой группе имеется представитель из руководства игрой. Его роль состоит в создании доброжелательного морально-психологического климата в группе, контроль ее деятельности, при необходимости коррекция, а также информирование коллег по проведению игры о состоянии группы и решения проблемы для координации проведения игры.

2 Ввод игроков в игру. Здесь производится ориентирование игрового коллектива на цели и задачи игры, психологическая подготовка участников (мобилизация их творческого и интеллектуального потенциала). Среди приемов мобилизации участников можно выделить такие, как "вызов огня на себя" - провоцирование игроков на дискуссию с руководителем, среди положительных приемов могут быть шуточные конкурсы и другие приемы, вызывающие положительные эмоции. Задача этого этапа в создании из разрозненных специалистов работоспособного коллектива, способного решать поставленную задачу.

3 Работа в группах. Этот этап на протяжении игры может неоднократно повторяться при решении отдельных аспектов проблемы. Для анализа хода игры здесь могут привлекаться эксперты-специалисты, не участвующие в ходе игры (жюри). Анализ хода игры осуществляется руководством игры без участия игровых команд по выработанным участниками игры решениям, по информации консультантов о деятельности группы. В итоге вырабатывается дальнейшая стратегия проведения игры в следующем цикле. Таким образом, в ходе игры ее содержание может подвергаться коррекции, в то время как общая структура игры сохраняется.

4 Обобщение полученных результатов. По окончании игры руководством разрабатываются основные итоговые документы, содержащие постановку проблемы, ее структурное рассмотрение и предложения по ее решению.

После завершения игры уместно провести обсуждение хода игры совместно с участниками и выслушать их мнения, предложения и пожелания по методике проведения игры, а также о взаимоотношениях руководства игры и участников.

Характерологические признаки ОДИ можно сформулировать следующим образом:

- роли в ОДИ условные. Решения принимаются вне рамок штатных структур;

- обеспечивается различие ролевых целей и взаимодействие ролей, что обеспечено наличием личных интересов участников игры;
- использование коллективной деятельности;
- наличие общей цели у игрового коллектива;
- коллективная выработка решений участниками игры;
- реализуются в процессе "цепочки решений";
- предусмотрена многоальтернативность.
- специальными средствами обеспечивается управление эмоциональным напряжением игроков;

- принятые в игре решения не воздействуют на объект управления.

Последствия принятия решений в игре не прослеживаются.

- система оценивания деятельности участников игры часто отсутствует. Необходимость в оценке отсутствует из-за высокой для игроков степени мотивации при решении поставленной проблемы.

Перечисленные характерологические признаки можно считать **признаками деловой игры в полном объеме**. При этом признак 1 относит деловую игру к имитационным методам обучения, признаки 2-4 определяют деловую игру как игровой метод обучения. По признакам 5-6 деловая игра является методом коллективного обучения. Признаки 8-9, 11 относят ее к числу наиболее эффективных методов делового обучения, а признак 7 выделяет ее среди всех упомянутых методов.

Вышеприведенные характерологические признаки деловой игры помогают представить функциональную схему деловой игры.

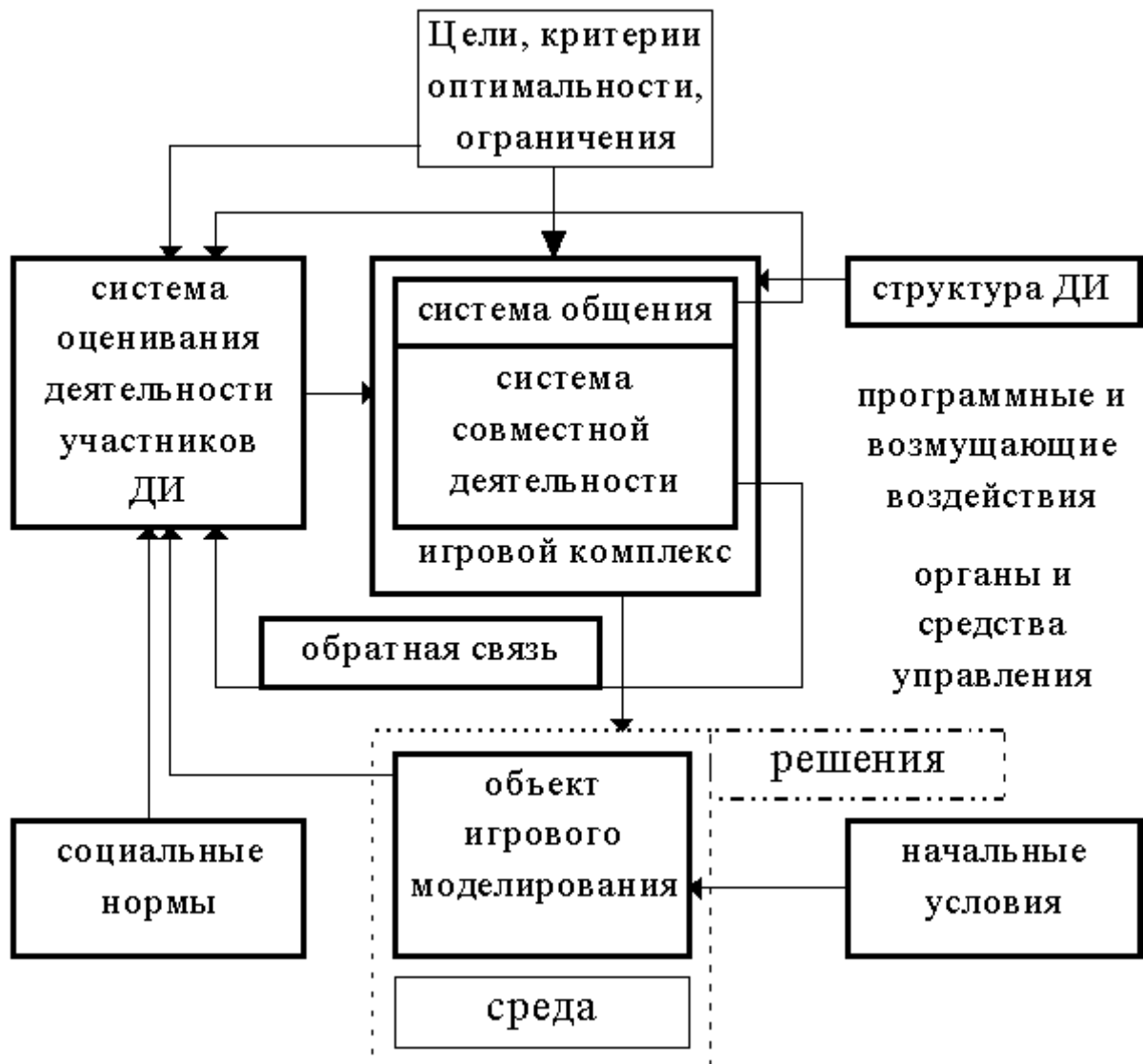


Рис. 1 Функциональная схема деловой игры

Для организации и проведения деловой игры необходимо следующее:

- подготовка руководства игры и группы обеспечения;
- подготовка методического и технического обеспечения;
- подготовка инструктивных заданий и пробного проведения игры с группой обеспечения;
- адаптация деловой игры к соответствующему контингенту участников и условиям ее проведения;
- проведение необходимых расчетов для оценки последствий различных вариантов решений, формирование оптимального или рационального решения для каждого фрагмента игры;
- предварительное формирование состава игровых групп;
- подготовка будущих участников игры, оценка уровня их готовности к игре.

### **3.3 Оценка совершенствования деловой игры как формы совершенствования подготовки и переподготовки специалистов**

При оценивании эффективности деловой игры как активной формы обучения можно отметить следующие параметры:

1 Одним из основных источников эффективности деловой игры является экономия времени, получаемая в сравнении результатов деловой игры с традиционными методами обучения за сравнительно небольшой отрезок времени у участников деловой игры вырабатываются навыки и качества, которые не могут отрабатываться иными методами обучения.

2 Эффективность обучения проявляется в заинтересованном отношении участников к учебной деловой игре. Этот психологический фактор активизирует обучаемых, что способствует более интенсивному усвоению и запоминанию необходимой учебной информации, связанной с профессиональной подготовкой специалистов экономического профиля.

3 Деловая игра позволяет проводить контроль знаний участников игровых групп непосредственно в процессе игры, что позволяет сократить время на проведение специального текущего контроля знаний. Анализ успеваемости обучаемых позволяет сделать вывод, что введение деловой игры в учебный процесс значительно повышает уровень успеваемости и профессиональной подготовленности.

4 По результатам оценивания деятельности участников во время деловых игр можно получить достаточно полную картину профессиональных и личностных качеств участников, их готовность к руководящей деятельности, к решению практических задач, встающих в настоящее время.

### **3.4 Особенности реализации деловых игр с использованием персональных компьютеров**

Игровое моделирование ситуаций является важным инструментом при формировании мышления у обучающихся

К сожалению, ни одна моделируемая коллективная деловая игра не может рассматривать достаточно большое число факторов одновременно и при этом сохранять реальный масштаб времени. Более того, каждая деловая игра все равно не полностью задействует весь поток обучаемых, выводя лидеров на первые роли и оставляя "в тени" отстающих, более слабо подготовленных.

Появление компьютерных средств общения и обучения позволяет обеспечить интерактивное общение с персональным компьютером и сосредотачивать внимание на множестве факторов, причем индивидуально, не зависимо от степени подготовленности обучаемого.



#### 4 Рекомендации по работе с коллективом

*Метод – это способ, который Вы смогли повторить дважды.*

*Д. Поля*

Отношения в группе можно считать оптимальными, если они обеспечивают для каждого ее участника:

- **Достаточную включенность.** Для поддержания существования группы желательно, чтобы каждый ощущал себя ее частью. Возникновению и развитию этого чувства способствует знакомство с членами группы, с их биографиями.

- **Не слишком большую включенность.** Необходимо, чтобы члены группы держались на определенной дистанции друг от друга и не теряли свою индивидуальность.

- **Достаточный контроль.** Необходимо, чтобы при принятии решения одни члены группы могли в известной степени влиять на других. Например, если один из членов группы делит торт, то другой имеет право первым выбрать кусок, тем самым влияя на действия первого.

- **Не слишком сильный контроль.** Для большинства групп необходимо установить поведенческие модели, при помощи которых ограничивается степень контроля одних членов над другими. Если не сделать этого, то утрачивается имеющая большое значение независимость одних индивидов, а на плечи других ложится слишком большая ответственность.

- **Достаточное расположение.** Для успешного развития группового процесса важно, чтобы люди относились друг к другу с достаточной теплотой. Если члены группы не могут свободно выражать свои чувства, то страдает продуктивность группы, так как на подавление враждебных импульсов затрачивается большое количество энергии.

- **Не слишком сильное расположение.** Избыточная близость и интимность могут отвлекать членов группы от ее основных целей. Для ограничения степени близости между членами группы используются процедурные методы типа установления повестки дня, дисциплины и пресечения слишком аффективно окрашенных действий.

Все выше перечисленное и определяет функции лидера в области межличностных потребностей. Помощь в установлении оптимальных отношений - его задача. Но лидер должен заботиться о том, чтобы средства, при помощи которых он исполняет свои обязанности, были приемлемы для группы.

**Ситуация задания** часто используется членами группы для удовлетворения межличностных потребностей, которые удовлетворены не были.

Например, задание используется, чтобы достигнуть принятия или отвержения, власти или зависимости, эмоциональной близости или дистанции.

Если наиболее сильной для индивида является потребность включенности, то он будет работать так, чтобы стать неотъемлемой частью группы. Если у него наиболее выражена потребность в контроле, он постарается своими компетентными действиями заслужить уважение группы. Если у него наиболее сильна потребность в расположении, он постарается нравиться членам группы своей работой, шутками или любым другим эффективным способом.

### **Если вы используете в работе деловые игры и тренинги: три линии поведения преподавателя**

Анализ практики проведения активных занятий показывает, что дискуссии часто не обеспечивают устойчивой мотивации студентов к проблематизации идей курсов и, через это, осмысления обсуждаемых теоретических построений. Преподаватели все чаще сталкиваются с проблемой монотонности обсуждений и пассивностью группы.

Не получая вопросов от членов группы, иногда незаметно для себя преподаватель, желая "разговорить" группу, может сбиваться на обычный пересказ материала. В итоге внимание оказывается потерянным полностью, т.к. книги написаны доступным языком и их изучение, как правило, не вызывает затруднений.

Такая модель поведения преподавателя недопустима, т.к. крайне неэффективна, противоречит принципам андрагогики и ничего не дает для развития способности понимать то, что знаешь.

Давайте посмотрим, как это происходит.

Одной из нередких линий поведения преподавателя является попытка включить в активные занятия проведение деловой игры. Это несколько оживляет работу группы, но...!

Деловая игра является искусственной системой (моделью), предназначенной для изучения поведения "организаций вообще". Группа участников деловой игры рассматривается как модель социального организма, действующая в экспериментальной ситуации.

Игра апеллирует преимущественно к рациональным структурам человека, ограничена возможностями имитируемых объектов, учит действовать в стандартных ситуациях.

Такие "эксперименты" (хотя и "возбуждают публику") снижают мотивацию к усвоению собственно идей курса.

Почему?

Реальные ситуации студентов мало связаны с игровыми ситуациями.

Самая распространенная ошибка преподавателя при проведении деловых игр, которая практически сводит на нет эффект от игры, состоит в следующем: преподаватель позволяет группе увлечься процессом игры и сам увлекается настолько, что забывает – игра не цель, а лишь средство. Так нередко можно наблюдать, как группа до хрипоты спорит, какие предметы являются самыми необходимыми при кораблекрушении (игра "Кораблекрушение"). Затем преподаватель, заручившись списком ответов NASA, объясняет, почему так важно взять с собой зеркало для бритья. Подсчитываются очки, и, под

радостные крики победившей команды, ставится точка. Но зачем все это делалось? Что участники приобрели как менеджеры? Разве цель игры была набрать как можно больше очков?

Деловые игры и тренинги в последнее время завоевали устойчивую популярность среди преподавателей как один из методов освоения учебного материала. Освоение предполагает не только запоминание, но и приобретение навыка использования полученных знаний на практике (в нашем случае в игровой практике). Однако метод этот дает хорошие результаты лишь при умелом его использовании.

Игра обладает ценностью только в том случае, если за ней следует тщательная рефлексия процессов, происходивших в группе.

Именно последующая рефлексия придает смысл всей игре. Именно осознание того, **КАК** мы это делали – цель игры, которую необходимо заявить перед участниками в самом начале. В этом смысле не важно, **ЧТО** делали участники группы. Они могли ранжировать предметы, необходимые при кораблекрушении, спорить, зачем одуванчику такие толстые щеки, решать, чем группа займется в ближайшие полчаса и т.д. Конечно, лучше, если тема игры как-то связана с концепциями курса.

*Какие трудности испытывала группа при решении задачи?*

*Почему?*

*Как группа достигла консенсуса?*

*Или почему к согласию прийти не удалось?*

*Кто и какие роли брал на себя в процессе решения групповой задачи?*

*Какие стратегии поведения участников были наиболее продуктивными?*

*Как я лично чувствовал себя в игровой ситуации?*

На эти и многие другие вопросы должны ответить себе участники группы. Умение работать с группами и в группах, способность видеть и понимать происходящие в группе процессы, осознавать свое место и роль в группе, умение влиять на партнеров по работе - наиболее важная составная искусства менеджера. А игры и тренинги - прекрасный шанс развить это умение.

Итак, развернуть группу в рефлексивную позицию, заставить подумать о том, **КАК** и **ПОЧЕМУ** мы это делали – основная задача преподавателя при проведении деловых игр и тренингов.

Какие еще существуют возможности для повышения эффективности деловой игры.

Как и в любом деле, в игре главное – хорошо начать. А здесь большое значение имеет вводная. Было бы целесообразным до начала игры рассказать участникам, на развитие каких умений она направлена, где как лидеры они смогут их применить, заранее предупредить, что в конечном счете цель не выиграть, а понять, почему мы добиваемся успеха или терпим неудачи. Скорее всего тогда преподаватель не услышит недовольных реплик из аудитории (или от коллег): "Все игрушечки. А делом-то мы когда займемся?"

После вводной, как обычно, необходимо ознакомить участников с правилами игры. Казалось бы, что тут сложного. Однако после объявления

правил в группе нередко поднимается невообразимый хаос. На преподавателя сыплется град вопросов, самых разнообразных, часто напрямую к делу не относящихся. Непременно в группе найдется остряк, который не преминет напомнить группе о своем существовании. Неопытный преподаватель, пытаясь ответить на все вопросы сразу и на каждый в отдельности, обращаясь то к одному участнику, то к другому, очень напоминает флюгер и лишь увеличивает хаос, что никак не способствует укреплению его авторитета в группе.

Как избежать такой неприятной ситуации? Попробуйте воспользоваться следующими рекомендациями:

- если у Вас есть помощники (а это особенно часто случается на длительных тренингах) настоятельно попросите их не вмешиваться, действуйте сами. Даже если вмешательство со стороны и поможет вам наладить процесс игры, Ваш авторитет в глазах группы значительно снизится;

- правила нужно объяснять коротко, четко, не отвлекаясь на вопросы участников, возникающие по ходу. Закончив, не торопитесь сразу отвечать на вопросы. Предложите участникам обсудить правила в группах и задать Вам потом, например, по два вопроса от каждой группы. Как проходил процесс обсуждения в группах - это тема для последующей рефлексии;

- правила можно представить группам в письменном виде, например, подать в конвертах, и опять попросить обсудить;

- игру можно усложнить, дав группам заведомо противоречивые или неполные правила. Воздержитесь от ответов на множество вопросов, которые просто обрушатся на Вас в данной ситуации. Пусть команды обсудят предложенные правила, а затем правила могут стать предметом переговоров между командами. Противоречивость нужно устранить. Умение вести переговоры, справляться с неопределенностью и противоречивостью очень важно для любой профессии, ведь только в играх правила бывают четко определены, в жизни все иначе. Процессы, происходящие в аудитории, личные ощущения участников – прекрасный материал для рефлексии;

- пойдите еще дальше – дайте командам разные правила. Ситуация будет максимально жизненная – партнеры играют по разным правилам. Потом на рефлексии интересно будет обсудить, когда каждая команда поняла, что соперники играют по другим правилам, что решила предпринять и т.д.

Вообще, на наш взгляд, в рамках деловой игры необходимо как можно больше вопросов оставлять участникам для самостоятельного решения. Это поможет им в жизни быть более самостоятельными, а не ждать подсказки со стороны.

Даже самая хитроумная игровая модель окажется бесполезной, если за игрой не последует тщательный анализ всего произошедшего.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Р.С. Немов “Психология” 2 тома М., 1994 г.
2. Учебное пособие "Практическое руководство для тьютора системы Открытого образования на основе дистанционных технологий", под ред. А.М. Долгорукова, Москва, Центр интенсивных технологий образования, 2002 г.
3. М. Джеймс, Д. Джонгвард “Рожденные выигрывать”. - М., 1991 г.
4. М.Г. Ярошевский “История психологии”.- М., 1976 г.

### Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

**Цель деловой игры:** изучить процесс выработки и принятия группового решения в ходе общения и групповой дискуссии.

**Время проведения:** около 1 часа.

**Порядок проведения.**

1. Ознакомление всех участников с условиями игры.

2. Попросите каждого из них самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (поставьте цифру 1 у самого важного для вас предмета, цифру 2 — у второго по значению и т. д., цифра 15 будет соответствовать самому менее полезному предмету).

На этом этапе упражнения дискуссии между участниками запрещены. Отметьте среднее индивидуальное время выполнения задания.

3. Разбейте группу на подгруппы примерно по 6 человек. Одного студента из каждой подгруппы попросите быть экспертом.

Предложите каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так же, как они это делали по отдельности).

На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения.

Отметьте среднее время выполнения задания для каждой подгруппы.

4. Оцените результаты дискуссии в каждой подгруппе.

Для этого:

**а)** выслушайте мнения экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов и т. д.;

**б)** зачитайте «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО (приложение 2). Предложите сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, который присвоил ему индивидуально каждый студент, группа и номером, присвоенным этому предмету экспертами. Сложите абсолютные значения этих разностей для всех предметов.

Если сумма больше 30, то участник или подгруппа «утонули»;

**в)** сравните результаты группового и индивидуального решения. Явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решениями отдельных людей?

**Комментарий к проведению игры.**

Это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения.

—В группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у работающих в одиночку.

—Решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом.

—Решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения.

—Индивид, обладающий особыми умениями (способности, знания, информация), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит большой вклад в выработку групповых решений.

### **«ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ»**

Представьте себе, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и не поврежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка "сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

1. Секстант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с 25 литрами воды.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карты Тихого океана.
7. Надувная плавательная подушка.
8. Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.
9. Маленький транзисторный радиоприемник.
10. Репеллент, отпугивающий акул.
11. Два квадратных метра непрозрачной пленки.
12. Один литр рома крепостью 80%.
13. 450 метров нейлонового каната.
14. Две коробки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

ОТВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ ЮНЕСКО для упражнения «ПОТЕРПЕВШИЕ КОРАБЛЕКРУШЕНИЕ» Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем запасти достаточное количество воды или пищи для жизни в течение этого периода. Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритвы и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям. Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркало для бритвы. - Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

2. Канистра с нефтегазовой смесью. - Важна для сигнализации. Может быть зажжена банкнотой и спичкой и будет плыть по воде, привлекая внимание.

3. Канистра с водой. - Необходима для утоления жажды.

4. Коробка с армейским рационом. - Обеспечивает основную пищу.

5. Непрозрачная пленка. - Используется для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Коробка шоколада. - Резервный запас пищи.

7. Рыболовная снасть. - Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в руках лучше «журавля» в небе. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.

8. Нейлоновый канат. - Можно использовать для связывания снаряжения, чтобы оно не упало за борт.

9. Плавательная подушка. - Спасательное средство на случай, если кто-то упадет за борт.

10. Репеллент, отпугивающий акул. - Назначение очевидно.

11. Ром, крепостью 80%. - Содержит 80% алкоголя — достаточно для использования в качестве антисептика, в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.

12. Радиоприемник. - Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. - Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, не где находитесь вы, а где находятся спасатели.



14. Противомоскитная сетка. - В Тихом океане нет  
москитов.

15. Сектант. Без таблиц и хронометра относительно бесполезен.

Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержания жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасенными. К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые тридцать шесть часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.

## ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПУТЕШЕСТВИЕ НА ВОЗДУШНОМ ШАРЕ»

Цель деловой игры: дать возможность наблюдать в группе процессы, происходящие при обсуждении и принятии коллективного решения.

Время проведения: 30 минут.

Порядок проведения

1. Предложите участникам игры выбрать себе профессию: врач, инженер, учитель, художник и т. д. Одного студента попросите быть наблюдателем.

2. Всем участникам игры предлагается представить, что они оказались членами одного экипажа на воздушном шаре. Шар начинает падать и остается совсем немного времени до того момента, когда он упадет в море. Чтобы этого не произошло, кто-то должен выпрыгнуть из корзины.

3. Группа должна принять общее решение о том, кто прыгнет из корзины, исходя из того, кто из них будет менее полезен, если воздушный шар приземлится на необитаемом острове.

4. После завершения дискуссии происходит оценка работы группы:

—эксперт докладывает свои наблюдения о ходе дискуссии: использование веских доводов, аргументов в защиту «своей» профессии, умение выслушивать друг друга, «авторитарные манеры» и т. д.

### КОММЕНТАРИИ К ИГРЕ

Данное упражнение «проигрывает ситуацию», с которой сталкивается лидер любого уровня при отборе группы (во время сокращения штатов).